

Aandacht voor motivatie in het belang van inzetbaarheid!

-

**Onderzoek naar de relatie tussen motivatie en
gepercipieerde interne inzetbaarheid en de
modererende rol van contract type**



Vanaken Lambert

838855181

Open Universiteit Nederland

Faculteit : Management Science & Technology

Opleiding : Master in Management

Begeleider/examinator : Assistant Prof. Dr. Ellen Peeters

Medebeoordelaar : Assistant Prof. Dr. Albert Kampermann

juni, 2017

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
ABSTRACT	4
ABSTRACT	5
SAMENVATTING	6
1 INLEIDING	8
1.1 AANLEIDING EN PROBLEEMSTELLING	8
1.2 AANPAK VAN HET ONDERZOEK	10
1.3 LEESWIJZER	11
2 LITERATUUR ONDERZOEK	11
2.1 GEPERCIPIEERDE INZETBAARHEID	11
2.2 MOTIVATIE: ZELF-DETERMINATIE THEORIE (ZDT)	12
2.3 MOTIVATIE EN GEPERCIPIEERDE INTERNE INZETBAARHEID	14
2.4 DE MODERERENDE ROL VAN CONTRACT TYPE	16
2.5 CONCEPTUEEL ONDERZOEKSMODEL	17
3 METHODOLOGIE	18
3.1 METHODE VAN HET ONDERZOEK	18
3.2 DATAVERZAMELING	18
3.3 OPERATIONALISATIE	21
3.4 DATA-ANALYSE	22
4 RESULTATEN	24
4.1 CORRELATIEANALYSE	24
4.2 REGRESSIEANALYSE	26
4.2.1 ANALYSE HOOFD- EN MODERATOR EFFECTEN	26
5 CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN	28
5.1 CONCLUSIE	28
5.2 DISCUSSIE	29
5.3 AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK	31
5.4 AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK	32
LITERATUUR	34
BIJLAGE(N)	37

Voorwoord

Na enige aarzeling besloot ik in 2015 een Masteropleiding in Management aan de Open Universiteit te starten. Gedreven door de drang naar verdere verdieping en interesse in de verschillende aspecten rond management en organisatieverandering lag de keuze voor deze opleiding voor de hand.

Ondanks het feit dat afstandsonderwijs voor mij de beste keuze leek, was de combinatie met werk en gezin een loodzware opdracht. Vaak leek het zelfs onmogelijk om alles tot een goed einde te brengen. Ik ben dan ook ontzettend trots u hierbij mijn scriptie voor te stellen die het resultaat is van mijn afstudeeronderzoek rond Motivatie en gepercipieerde inzetbaarheid.

Hierbij wil ik in de eerste plaats van de gelegenheid gebruik maken om mijn scriptiebegeleidster, Dr. Ellen Peeters, te danken voor de ondersteuning gedurende dit afstudeertraject. Daarnaast ook dank aan de bedrijven Harvey Nash IT Consulting NV, Volt Europe Ltd. en Italtel s.p.a, collega's bij Proximus n.v. en nog vele anderen voor de hulp bij de dataverzameling.

Een speciale vermelding voor mijn dierbaren, mijn vrouw en kinderen die heel veel geduld hebben gehad en me vaak hebben moeten missen. Dank voor de steun en de kans die jullie me hebben gegeven voor deze uitdagende reis. Zonder jullie was het me nooit gelukt.

Lambert Vanaken

Sint-Truiden, juni 2017

Abstract

Introductie: Zowel inzetbaarheid als motivatie kunnen van strategisch belang zijn voor bedrijven. Daarnaast bestaat het menselijk kapitaal bij bedrijven niet enkel uit standaard interne werknemers, maar wordt er ook gebruik gemaakt van externe professionals. Deze laatsten worden strategisch ingezet en maken quasi permanent deel uit van de organisatie. Het doel van deze studie is te onderzoeken wat de relatie is tussen motivatie en inzetbaarheid en of deze relatie beïnvloed wordt door het contract type dat werknemers hebben.

Methodologie: Deze studie is uitgevoerd aan de hand van een kwantitatief onderzoek waarbij gebruikt gemaakt is van de survey methode. De deelname aan de survey was volledig vrijwillig en anoniem. In totaal werden er 750 respondenten aangeschreven waarvan 163 bruikbare antwoorden. Gepercipieerde inzetbaarheid is gemeten aan de hand van de inzetbaarheidsschaal en motivatie aan de hand van de multidimensionale werkmotivatieschaal. De data werden geanalyseerd aan de hand van correlatie en regressieanalyse.

Resultaten: De resultaten tonen dat er een verband is tussen motivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid. Er werd een negatief significant verband gevonden tussen geïntrojecteerde regulatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid. Daarnaast is er een positief significant verband gevonden tussen intrinsieke motivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid.

Conclusies en discussie: We kunnen concluderen dat er een verband is tussen motivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid maar de resultaten bevestigen de modererende rol van contract type niet. Dit zou te maken kunnen hebben met een te kleine steekproef voor standaard interne werknemers. De resultaten tonen dat intrinsieke motivatie in het kader van gepercipieerde inzetbaarheid ook van belang is voor externe professionals.

Trefwoorden: gepercipieerde inzetbaarheid, motivatie, zelf-determinatie theorie, contingent werk, externe professionals

Abstract

Introduction: Both, employability as motivation may be of strategic importance to companies. In addition, the human capital in companies is not only based on standard internal employees but also external professionals. These last are strategically deployed and make quasi-permanent part of the organization. The aim of this study is to examine the relationship between motivation and employability and whether this relationship is affected by the contract type that workers have.

Methodology: This study is based on a quantitative research using the survey method. Participation in the survey was completely voluntary and anonymous. A total of 750 respondents received the survey of which 163 were useful answers. Perceived employability is measured based on an employability scale. Motivation is measured based on the multidimensional work motivation scale. The data were analysed using correlation and regression analysis.

Results: The results show us that there is a relation between motivation and internal perceived employability. We found a negative significant relation between introjected regulation and internal perceived employability and a positive significant relation between intrinsic motivation and internal perceived employability.

Conclusion and discussion: We can conclude that there is a relation between motivation and internal perceived employability but the moderating role of contract type is not confirmed. The reason for that might be the relative small sample size for standard internal employees. The results show us that intrinsic motivation in the context of internal perceived employability is also important for external professionals.

Keywords: perceived employability, motivation, self-determination theory, contingent work, external professionals

Samenvatting

Bedrijven staan vandaag voor grote uitdagingen. Toenemende concurrentie en de schaarste op de arbeidsmarkt voor het vinden van getalenteerde werknemers zet bedrijven onder grote druk. Het is van groot belang dat bedrijven investeren in inzetbaarheid en dat hun personeel flexibel en competent is. Daarnaast is het belangrijk dat men werknemers heeft die gemotiveerd zijn.

De schaarste op de arbeidsmarkt voor het vinden van geschikt personeel en de toenemende druk op flexibiliteit maken dat bedrijven op zoek moeten naar alternatieve oplossingen naast hun standaard permanent personeel. Het resultaat hiervan is dat men verschillende soorten van contractuele verbintenissen heeft binnen eenzelfde bedrijf. Naast het standaard intern personeel maakt men gebruik van externe professionals die meer en meer strategisch ingezet worden en quasi permanent aanwezig zijn in de organisatie van de klant. Externe professionals zijn werknemers die ingeschakeld worden bij een klant maar administratief verbonden zijn aan een consultancy bureau of agency.

Door het quasi permanent aanwezig zijn in de klantenorganisatie gebeurt het in de praktijk ook dat deze werknemers ervoor kiezen om na verloop van tijd in vast dienstverband te treden bij de klant en dat interne inzetbaarheid ook voor deze groep van werknemers een belangrijk aandachtspunt kan zijn. In de literatuur wordt geargumenteed dat gepercipieerde inzetbaarheid zelfs belangrijker is voor externe professionals dan voor standaard interne werknemers en dat motivatie een significante bijdrage kan leveren in het kader van inzetbaarheid. Of dit nu betekent of klantenorganisaties meer aandacht moeten schenken aan motivatie bij externe professionals ter verbetering van de gepercipieerde interne inzetbaarheid is een zeer relevante vraag.

Voor zover geweten is er nog maar weinig onderzoek gedaan rond de relatie tussen motivatie en inzetbaarheid. Het merendeel van de studies rond inzetbaarheid houdt enkel rekening met standaard interne werknemers ondanks het belang van de groep externe professionals.

Met dit onderzoek willen we een antwoord vinden op de vraag: Is er een verband tussen werkmotivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid en wordt dit verband beïnvloed door het contract type van de werknemer?

Om op deze vraag te kunnen antwoorden is er een kwantitatief onderzoek uitgevoerd bij werknemers (zowel standaard interne werknemers als externe professionals) werkzaam in grote ICT-bedrijven in België.

In dit onderzoek hebben we gepercipieerde inzetbaarheid gedefinieerd als de perceptie van een individu op zijn of haar mogelijkheden om een job te bekomen of te behouden.

Motivatie is gedefinieerd als het gevoel dat aanzet tot het beginnen en afmaken van een taak of het gevoel dat je aanzet tot bepaald gedrag. Hierbij zijn we uitgegaan van de zelf-determinatie theorie.

Deze theorie gaat uit van een positief mensbeeld en het bevredigen van drie natuurlijke basisbehoeften, namelijk competentie, verbondenheid en autonomie. Deze theorie geeft inzicht vanuit welke waarden werknemers gemotiveerd zijn.

Data werd verzameld aan de hand van een online-survey met vragen rond gepercipieerde interne inzetbaarheid en motivatie. Hierbij werd motivatie gemeten aan de hand van de multidimensionale werkmotivatieschaal die gebaseerd is op de zelf-determinatie theorie. Gepercipieerde interne inzetbaarheid werd gemeten aan de hand van de inzetbaarheidsschaal. De analyse en het testen van de hypothesen is uitgevoerd aan de hand van een hiërarchische regressieanalyse.

Hierbij werd aangetoond dat er een verband is tussen bepaalde aspecten van motivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid. Er is echter niet aangetoond of dit verband beïnvloed wordt door het type contract. De oorzaak hiervoor is vermoedelijk te vinden bij een te kleine steekproef voor standaard interne werknemers. Er werd een negatief significant verband gevonden tussen geïntrojecteerde regulatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid enerzijds en een positief significant verband tussen intrinsieke motivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid anderzijds. Het resultaat van de analyse beantwoordt gedeeltelijk onze onderzoeksvraag. Er is een verband gevonden tussen motivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid waarbij we aan de hand van de zelf-determinatie theorie ook hebben kunnen bepalen welke aspecten van motivatie van belang zijn. Deze studie heeft aangetoond dat intrinsieke motivatie eveneens een effect heeft op gepercipieerde interne inzetbaarheid bij externe professionals. Aandacht voor intrinsieke motivatie zou gunstig kunnen zijn wanneer men deze externe professionals een vast dienstverband wil aanbieden, aangezien zij zich meer betrokken voelen bij de organisatie.

Voor de praktijk maakt deze studie inzichtelijk dat men binnen het HR beleid niet alleen aandacht moet hebben voor autonome motivatie, maar tegelijkertijd ook aandacht moet hebben voor motivatie die voortkomt uit negatieve gevoelens (geïntrojecteerde motivatie). Belangrijk hierbij is dat intrinsieke motivatie ook een aandachtspunt is voor externe professionals en dat men vanuit het HR beleid zeker rekening moet houden met deze groep in het kader van gepercipieerde interne inzetbaarheid.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en probleemstelling

Niet enkel de snelle technologische evolutie maar ook de steeds toenemende concurrentie en schaarste op de arbeidsmarkt voor het vinden van getalenteerde werknemers, zet bedrijven onder grote druk. Uit een pers artikel van Computable (Petitjean, 2017) blijkt dat de Belgische ICT-sector nog steeds stevig groeit. Hierin wordt ook verwezen naar recente studies van Datanews en de Nationale bank die dit bevestigen. Het gevolg van deze groei is dat ook het aantal werknemers, inclusief freelancers, consultants of tijdelijke projectmedewerkers sterk gestegen is. Daarnaast wordt in een ander recent artikel van Computable aangegeven dat er een nijpend tekort is aan specialisten (Visterin, 2016) wat tevens ook door de overheid (FOD economie) aangegeven wordt in de Barometer van de informatiemaatschappij (2016). Ook uit een studie van rekruteringsbedrijf Robert Half (2016) blijkt dat het tekort aan vaardigheden nog steeds een probleem blijft in heel België. Er is nog steeds een “War on talent” wat maakt dat bedrijven enerzijds aandacht moeten hebben voor hun bestaande personeel en anderzijds ook voor toekomstige potentiële medewerkers. De wereldwijde concurrentie neemt toe aangezien organisaties actief op zoek gaan naar talentvolle medewerkers in binnen- en buitenland (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). Hierbij is *investeren in interne inzetbaarheid* noodzakelijk om flexibel en concurrentieel te blijven (Van der Heijde en Van der Heijden, 2006). Het is belangrijk voor bedrijven om een pool te hebben van inzetbaar menselijk kapitaal. Dit menselijk kapitaal moet competent en flexibel zijn en tevens de juiste skill-set en *motivatie* hebben om alzo een competitief voordeel te hebben wat noodzakelijk is voor het overleven van de organisatie (Van der Heijden, 2002). Fugate et al. (2004) argumenteren dat motivationele processen een significante bijdrage leveren aan de persoonlijke flexibiliteit en inzetbaarheid van werknemers (Emmerik et al., 2011). Gemotiveerde werknemers zijn immers optimistischer, zien carrière veranderingen als een uitdaging en zien daarom ook meer opportuniteiten. Ze staan positiever ten opzichte van toekomstige gebeurtenissen (Fugate et al., 2004)

Buiten het gebrek aan talent op de arbeidsmarkt, hebben bedrijven ook te maken met een toenemende druk aan flexibiliteit. Beide factoren maken dat bedrijven, naast hun standaard permanent personeel, genoodzaakt zijn op zoek te gaan naar alternatieve oplossingen om hun personeelsnoden in te vullen (Fontinha, 2012; Moorman & Harland, 2002).

Met toenemende druk aan flexibiliteit wordt bedoeld dat bedrijven moeten kunnen inspelen op een snel veranderende omgeving en competitieve markt (Fontinha, 2012).

Dit heeft geleid tot het uitbesteden van werk naar externe bedrijven en heeft ertoe bijgedragen dat er wereldwijd een toename is geweest van contingent werk (Fontinha, 2012).

Contingent werk wordt gedefinieerd, in tegenstelling tot standaard werk, als elke job waarbij het individu geen expliciet of impliciet lange termijn contract heeft met de werkgever. Connelly & Galangher (2004) onderscheiden 4 typen van contingente werknemers: uitzendkrachten, rechtstreeks ingehuurd, contractors en seizoens werkers. Er is echter geen eenduidige definitie over contingent werk en worden in sommige definities deeltijdse werknemers mee opgenomen of zelfstandige contractors uitgesloten (Wilkin, 2012). In dit onderzoek gebruiken we de term “Externe professionals” als verzamelnaam voor contractors waarmee we werknemers bedoelen die zich in een driehoeksverhouding bevinden zoals aangegeven in afbeelding 1 (Fontinha, 2012, De Cuyper et al., 2008; Bergström, 2003; Biggs, Senior, Swailes, 2002; Davidov, 2004; Druker & Stanworth, 2004; Purcell, Purcell, & Tailby, 2004).



Afbeelding 1: Driehoeksrelatie in de staffing industrie

Dat er een evolutie heeft plaatsgevonden rond het belang van externe professionals binnen bedrijven wordt ook bevestigd door Håkansson et al. (2015). Externe professionals worden meer en meer strategisch ingezet en maken quasi permanent deel uit van de organisatie van de klant (Håkansson, K. & Isidorsson, T., 2015). Dit strategisch inzetten van externe professionals wordt tevens ook bevestigd in een studie uitgevoerd door Cheops (2014). Daarnaast wordt er in een studie van Lopes & Chambel (2013) rond de motieven waarom iemand kiest om te werken als contingente werknemer aangegeven dat contingente werknemers in sommige gevallen uitkijken naar een permanente job bij de klant voor wie ze werken. Ze zien dit in feite als een springplank naar een permanente job. Het is in deze studie echter niet duidelijk over welk type contingente werknemers het gaat. Ondanks die onduidelijkheid bevestigt dit wel wat er in de praktijk voorkomt, namelijk dat externe professionals soms een vast dienstverband aangaan bij de klant en dat interne inzetbaarheid ook voor deze groep een belangrijk aandachtspunt kan zijn. Dit is ook de reden waarom we in dit onderzoek specifiek de focus leggen op interne inzetbaarheid die het best aansluit bij de context waarin externe professionals zich bevinden.

Kirves et al. (2011) argumenteren dat gepercipieerde inzetbaarheid belangrijker is voor externe professionals dan voor interne standaard werknemers. Zij bekijken dit vanuit een uitwisselingsperspectief tussen werkgever en de externe professional en zou te maken hebben met de onzekere positie waarin externe professionals zich bevinden. In een studie van Wagenaar et.al. (2012) wordt vastgesteld dat gepercipieerde inzetbaarheid het laagst is bij externe professionals (Håkansson, K. & Isidorsson, T.,2015). Daarnaast blijkt uit een studie van Wheeler & Buckley (2000) dat het motivatie proces bij externe professionals vaak anders verloopt dan bij standaard werknemers. Andere studies tonen dan weer geen verschil in motivatie, maar is dit afhankelijk van het al dan niet vrijwillig kiezen om externe professional te zijn (Vaiman et al. 2011). Er is hierover geen eenduidigheid in de literatuur. Dit komt vermoedelijk doordat studies niet altijd duidelijk zijn over welk type contingente werknemers bedoeld worden.

Of voorgaande erop wijst dat klantenorganisaties meer aandacht moeten schenken aan motivatie bij externe professionals ter verbetering van de gepercipieerde interne inzetbaarheid is een relevante vraag.

De onderzoeksvraag waarop we in deze studie een antwoord willen formuleren luidt daarom als volgt:

“Is er een verband tussen werkmotivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid en wordt deze beïnvloed door het contract type van de werknemer? “

1.2 Aanpak van het onderzoek

Voor dit onderzoek zijn we gestart met een literatuurstudie die geleid heeft tot een aantal hypothesen en een onderzoeksmodel. Hieruit is ook gebleken dat de zelf-determinatie theorie van Deci en Ryan (2000) het best aansluit bij dit onderzoek omdat deze het meest inzicht geeft in de verschillende aspecten van motivatie. De bruikbaarheid van deze theorie in de arbeidscontext werd reeds empirisch aangetoond. Om een antwoord te kunnen formuleren op onze onderzoeksvraag werd er een kwantitatief onderzoek gedaan bij werknemers (zowel standaard interne werknemers als externe professionals) werkzaam bij grote ICT-bedrijven. Hierbij hebben we vooral gekozen voor bedrijven waar ook beroep gedaan wordt op extern ingehuurde consultants via een derde partij. Via een online survey konden deelnemers een vragenlijst vervullen met vragen rond gepercipieerde inzetbaarheid en de verschillende aspecten rond motivatie zoals gedefinieerd volgens de zelfdeterminatie theorie.

1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 2, worden aan de hand van de literatuurstudie de begrippen gepercipieerde inzetbaarheid, motivatie aan de hand van de zelf-determinatie theorie (ZDT) toegelicht. Daarnaast wordt er ingegaan over wat er theoretisch gekend is over de relatie tussen motivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid en hoe deze relatie beïnvloed wordt door het type contract. Deze literatuurstudie heeft geleid tot een aantal hypothesen en een onderzoeksmodel. In hoofdstuk 3, Methodologie, gaan we in op de gebruikte methode voor dit onderzoek. Op welke manier werd de data verzameld, welke meetinstrumenten werden er gebruikt en op welke wijze is deze data geanalyseerd. Vervolgens geven we in hoofdstuk 4, Resultaten, een overzicht van de uitkomsten van de analyse. Tot slot geven we in hoofdstuk 5 de Conclusie, discussie en aanbevelingen. Hier bespreken we de belangrijkste conclusies uit het onderzoek, formuleren we een antwoord op de probleemstelling en worden de bevindingen onderbouwd aan de hand van de literatuur. Er worden in dit hoofdstuk ook aanbevelingen voor de praktijk en verder onderzoek geformuleerd.

2 Literatuur onderzoek

2.1 Gepercipieerde Inzetbaarheid

Inzetbaarheid wordt in de meest ruime vorm gedefinieerd als de mogelijkheid voor een werknemer om werk te vinden of te behouden op de interne of externe arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2003). In de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen verschillende definities van inzetbaarheid (Vanhercke et al., 2013). Hierin onderscheiden we de definitie waarin inzetbaarheid gebaseerd is op competenties en gericht is op capaciteiten, de dispositionele benadering waarbij inzetbaarheid gericht is naar motiverende attitudes en de gepercipieerde inzetbaarheid die voornamelijk gericht is naar arbeidsmarktpositie (Vanhercke et al., 2013).

Recente studies rond inzetbaarheid suggereren dat, met name in tijden van veel organisatorische verandering, het niet zozeer de “objectieve” inzetbaarheid is die telt maar eerder de “subjectieve” of gepercipieerde inzetbaarheid. Werknemers zijn eerder geneigd te reageren op hun perceptie dan op de objectieve realiteit (van Emmerik et al., 2012). Dit wordt ook bevestigd in onderzoek over gepercipieerde inzetbaarheid en arbeidstevredenheid en welzijn van De Cuyper et al. (2008).

Een voordeel van gepercipieerde inzetbaarheid is dat er in deze definitie rekening gehouden wordt met het feit dat mensen niet objectief handelen maar situaties vanuit hun eigen perspectief waarnemen (De Cuyper & De Witte, 2008).

Een subjectieve benadering sluit ook beter aan bij het natuurlijk handelen van de mens waardoor gepercipieerde inzetbaarheid ook beter aansluit bij dit huidig onderzoek. Voor de definitie van gepercipieerde inzetbaarheid sluiten we ons in dit onderzoek aan bij de definitie van Vanhercke et al. (2013). Gepercipieerde inzetbaarheid is de perceptie van een individu op zijn of haar mogelijkheden om een job te bekomen of te behouden (Vanhercke et al., 2013). De Cuyper & De Witte (2008) maken ook een onderscheid tussen opportuniteiten op de interne en externe jobmarkt. Zij spreken in dit geval over interne en externe inzetbaarheid. In dit onderzoek beperken we ons tot gepercipieerde interne inzetbaarheid omdat deze het best aansluit bij de probleemstelling van huidig onderzoek en de context waarin externe professionals zich bevinden, namelijk de driehoeksverhouding tussen klant, consultancy bureau en externe professional.

2.2 Motivatie: Zelf-Determinatie Theorie (ZDT)

Motivatie of werkmotivatie onderzoeken we in deze studie aan de hand van de zelf-determinatie theorie. Deze theorie werd vooral toegepast in talrijke levensdomeinen zoals onderwijs, sport, relaties en opvoeding, maar haar bruikbaarheid in de arbeidscontext is empirisch aangetoond (Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2009). Daarnaast geeft deze theorie een multidimensionale conceptualisatie van motivatie (Deci & Ryan, 2008) die reeds gebruikt is in eerder onderzoek rond gepercipieerde inzetbaarheid (Van den Broeck et al., 2013).

Deze theorie vertrekt vanuit een positief mensbeeld en de bevrediging van de aangeboren psychologische basisbehoeften aan autonomie, verbondenheid en competentie (Deci & Ryan, 2000). Ze gaat ervan uit dat een ondersteunend werkklimaat deze basisbehoeften kan bevredigen (Gagné, 2003). De zelf-determinatie theorie (ZDT) gaat daarnaast ervan uit dat iedereen deze basisbehoeften heeft en dat iedereen profiteert van de bevrediging ervan waardoor omgevingsfactoren die deze behoeften voeden voor iedereen motiverend zijn (Van den Broeck et al., 2009). ZDT gaat in op de doelen of waarden van personen (het “wat” van motivatie, intrinsiek of extrinsiek) en gedragsregulaties (het “waarom” van motivatie) (Van den Broeck et al., 2009). Deze waarden en gedragsregulaties worden gezien als de onderliggende aspecten van motivatie (Van den Broeck et al., 2009).

Binnen ZDT wordt motivatie opgesplitst in intrinsieke en extrinsieke waarden. Extrinsieke waarden worden verder opgesplitst in vier gedragsregulaties: externe regulatie, geïntrojecteerde regulatie, geïdentificeerde regulatie en geïntegreerde regulatie (Van den Broeck et al., 2013).

Deze gedragsregulaties zijn verspreid over zowel gecontroleerde als autonome motivatie (zie afbeelding 2).

Extrinsieke motivatie				Intrinsieke motivatie
Externe regulatie	Geïntrojecteerde regulatie	Geïdentificeerde regulatie	Geïntegreerde regulatie	Intrinsieke motivatie
Gecontroleerde motivatie		Autonome motivatie		

Afbeelding 2: Het zelfdeterminatiecontinuüm gebaseerd op Deci & Ryan (2000)

Externe regulatie wil zeggen dat taken uitgevoerd worden om beloningen te krijgen of straffen te vermijden. Daarnaast kunnen extern gereguleerde werknemers zowel promotie- als preventie georiënteerd zijn en zich respectievelijk inzetten om een bonus op te strijken of te vermijden dat ze ontslagen worden (materiële beloningen), of juist hun best doen om waardering te krijgen of kritiek te vermijden (sociale beloningen) (Van den Broek et al., 2013). Externe regulatie wordt daarom opgesplitst in externe materiële regulatie en externe sociale regulatie (Van den Broek et al., 2013). Bij geïntrojecteerde regulatie koppelen werknemers hun eigenwaarde aan het uitvoeren van bepaalde activiteiten. Ze willen negatieve gevoelens, zoals schaamte, schuld of angst, vermijden (preventie-focus) of juist positieve gevoelens zoals trots ervaren (promotie-focus) (Vansteenkiste & Kaplan, 2009). De drijfveer voor deze vorm van regulatie zijn interne controlerende factoren (Van den Broeck et al. 2013). Geïdentificeerde regulatie en geïntegreerde regulatie zijn ook extrinsieke typen van motivatie. Bij geïdentificeerde regulatie voelen personen zich meer vrij omdat dit gedrag meer congruent is met hun persoonlijke doelen en identiteit. Bij geïntegreerde regulatie is dit nog meer het geval, omdat de werknemers de reden voor het gedrag volledig geïntegreerd hebben en wordt een activiteit uitgevoerd omdat ze past binnen het waardenkader van het individu (Van den Broeck et al. 2013). Geïntegreerde regulatie sluit heel nauw aan bij intrinsieke motivatie, maar is toch in lichte mate verschillend omwille van het extrinsieke karakter (Van den Broeck et al. 2013). Het kleine verschil tussen geïntegreerde regulatie en intrinsieke motivatie maken dat dit onderscheid waarschijnlijk moeilijk te identificeren valt. Om deze reden houden we in deze studie geen rekening met deze regulatie.

2.3 Motivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid

Voor zover bekend, is er maar weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen motivatie en gepercipieerde inzetbaarheid.

We zien verschillende redenen waarom motivatie een effect kan hebben op gepercipieerde inzetbaarheid. In de eerste plaats wordt inzetbaarheid omschreven als een psychosociaal construct. Hiermee worden individuele kenmerken bedoeld waarin zowel psychische en sociale aspecten een rol spelen. Deze individuele kenmerken bevorderen in het algemeen de adaptieve cognities en gedragingen. Ze beïnvloeden of verbeteren de interactie individu-werk (Fugate et al., 2004).

Ten tweede worden motivatie processen gezien als een significante bron voor persoonlijke aanpasbaarheid en inzetbaarheid van werknemers (Fugate et al., 2004).

Daarnaast werd in een studie rond persoonlijk initiatief van Fay & Frese (2001) aangetoond dat er een sterke relatie is tussen persoonlijk initiatief, motivatie en inzetbaarheid.

Tenslotte werd aangetoond dat motivatie aanzet tot actie. Motivatie geeft zowel “richting aan” als “intentie tot” acties, die zich kunnen manifesteren in gedrag en houding van werknemers (Ryan & Deci, 2000).

Centraal bij ZDT is het onderscheid tussen autonome motivatie en gecontroleerde motivatie (Gagné & Deci, 2005). Gecontroleerd zijn betekent dat men taken uitvoert onder druk. Dit kan door bijvoorbeeld het gebruik van extrinsieke beloningen bij het uitvoeren van een taak (Gagné & Deci, 2005). Bij gecontroleerde motivatie heeft men het gevoel gedirigeerd te worden of zelfs gedwongen (Van den Broeck et al., 2009). Gecontroleerde motivatie zorgt ervoor dat mensen zich slechter in hun vel voelen en minder goed presteren (Van den Broeck et al., 2013). Dit komt doordat gecontroleerde motivatie als onderdeel van extrinsieke waarden ervoor zorgen dat de aandacht wordt afgeleid van de activiteiten zelf en er minder kans is om basisbehoeften te vervullen (Vansteenkiste et al., 2008). Hierdoor zou de houding van individuele werknemers sterk beïnvloed kunnen worden met negatieve gevolgen op de gepercipieerde inzetbaarheid (Van den Broeck et al., 2009).

Bij zowel externe materiële regulatie (bijv. Ik span mij in om een bonus te krijgen) als externe sociale regulatie (bijv. Ik span mij in om de goedkeuring van anderen te krijgen) gaat men uit van gecontroleerde motivatie. Dit brengt ons tot volgende hypothesen:

H1a: Externe materiele oriëntatie heeft een negatief effect op interne gepercipieerde inzetbaarheid.

H1b: Externe sociale oriëntatie heeft een negatief effect op interne gepercipieerde inzetbaarheid

Extrinsieke waarden kunnen werknemers frustreren in hun basisbehoeften en verhindert werknemers om hun volle potentieel te gebruiken en optimaal te functioneren (Van den Broeck et al., 2013). Optimaal functioneren is gedefinieerd in termen van welzijn, attitudes ten opzichte van de organisatie en de arbeidsmarkt (Van den Broeck et al., 2013). Extrinsiek georiënteerde werknemers ervaren minder verbondenheid en bevrediging van hun basis psychologische behoeften (Vansteenkiste et al., 2008). Extrinsieke motivatie zou daarom ook leiden tot minder energie en de motivatie om te zoeken naar andere job mogelijkheden (Van den Broeck et al., 2013). Al deze factoren zijn belangrijk in het stimuleren van gepercipieerde inzetbaarheid (Van den Broeck et al., 2013; Forrier et al., 2009; Wittekind et al. 2010).

Een eerdere studie van Van den Broeck et al. (2009) heeft ook aangetoond dat aandacht voor extrinsieke waarden nefast kan zijn in het kader van gepercipieerde interne inzetbaarheid. Extrinsieke waarden kunnen zowel de gepercipieerde competentie ("I can") en de motivatie om een andere job te zoeken bij dezelfde werknemer ("I want to") sterk beïnvloeden.

Geïntrojecteerde regulatie is gericht op het onderdrukken van negatieve gevoelens of ervaren van positieve gevoelens (bijv. Ik span mij in omdat ik me anders beschaamd zou voelen). Door het extrinsieke en zodoende ook gecontroleerde aspect van motivatie kunnen we hierbij ook stellen dat dit type van motivatie niet gunstig is in het kader van gepercipieerde interne inzetbaarheid.

Hypothese 2 is daarom ook als volgt omschreven:

H2: Geïntrojecteerde oriëntatie heeft een negatief effect op interne gepercipieerde inzetbaarheid

Geïdentificeerde regulatie is een meer autonome vorm van extrinsieke motivatie die congruent is met persoonlijke doelen en identiteit (bijv. Ik doe moeite voor dit werk omdat het in lijn ligt van mijn andere waarden). Talrijke studies hebben aangetoond dat medewerkers zich bij autonome motivatie meer competent en verbonden voelen, meer tevreden zijn met hun werk, vitaler en optimistischer zijn, meer openstaan voor organisatieveranderingen, beter presteren en minder geneigd zijn om ontslag te nemen (Van den Broeck et al., 2013). Autonome motivatie stimuleert het optimaal functioneren en werkt positief voor de gezondheid en het psychisch welbevinden buiten de werkcontext (Deci & Ryan, 2000). De hypothese rond geïdentificeerde regulatie luidt daarom:

H3: Geïdentificeerde oriëntatie heeft een positief effect op interne gepercipieerde inzetbaarheid

Een ander voorbeeld van autonome motivatie is intrinsieke motivatie. Wanneer werknemers geëngageerd zijn in een activiteit omdat ze deze interessant vinden, ervaren ze deze niet meer louter als een verplichting maar voeren ze een activiteit uit omdat ze deze leuk vinden (bijv. Ik werk omdat het fijn is).

Daarnaast is in studies bevestigd dat intrinsieke waarden stimulerend werken voor wat betreft prestaties en volharding (Vansteenkiste et al., 2008). Intrinsieke waarden vervullen de basis psychologische noden voor autonomie (bijv. inherent verlangen naar vrijwillig functioneren), competentie (bijv. de neiging tot efficiëntie) en verbondenheid (bijv. de wens om positieve relaties op te bouwen) (Deci & Ryan, 2000).

Ook is er eerder aangetoond dat intrinsieke waarden gunstig zijn als het neerkomt op gepercipieerde interne inzetbaarheid (Van den Broeck et al., 2009; Nijhuis, 2011). Werknemers die meer intrinsiek gemotiveerd zijn voelen zich meer betrokken en hebben meer oog voor interne carrière mogelijkheden (Van den Broeck et al., 2013). Hypothese 4 luidt daarom:

H4: Intrinsiek motivatie heeft een positief effect op interne gepercipieerde inzetbaarheid

2.4 De Modererende rol van contract type

In de huidige arbeidsmarkt zijn veel verschillende contract types een reflectie van de huidige arbeidsmarkt structuur. De veelheid aan contract types maakt dat hierover in de literatuur veel verwarring bestaat over welke contract types er precies bedoeld worden in de verschillende studies. In deze studie hebben we gekozen ons te richten op zowel “standaard werknemers” of hier ook genoemd “interne werknemers” en “externe professionals”. Met deze laatste bedoelen we werknemers die ingehuurd zijn door een bedrijf via een derde partij waaraan de werknemer administratief verbonden is.

Er zijn heel wat studies die onderzocht hebben wat het verband is tussen contract type en job gerelateerde karakteristieken, attitudes, gedrag en welzijn (Kirves, 2011). Daarnaast zijn er, voor zover gekend, maar weinig studies die onderzocht hebben wat het verband is tussen contract type en gepercipieerde inzetbaarheid. Berntson et al. (2006) onderzocht het verband tussen contract type en gepercipieerde inzetbaarheid. In zijn studie wilde hij meer inzicht geven in het verschil tussen interne en tijdelijke werknemers (Kirves, 2011).

Wat betreft gepercipieerde inzetbaarheid zijn er veel conflicterende theoretische visies (Kirves, 2011). Volgens Kirves et al. (2011) zou gepercipieerde inzetbaarheid belangrijker zijn voor tijdelijke werknemers dan voor interne werknemers. Het argument hiervoor zou het specifieke karakter zijn van hun contractuele overeenkomst (Håkansson et al., 2015). Wagenaar et al. (2012) concludeerde uit zijn studie rond gepercipieerde inzetbaarheid dat tijdelijke werknemers de laagste gepercipieerde inzetbaarheid hebben. Hierin vergeleek hij tijdelijke werknemers samen met vier andere contract types (Håkansson et al., 2015). Håkansson et al. (2015) concludeerde dan weer dat er geen verschil is in gepercipieerde inzetbaarheid tussen interne werknemers en tijdelijke werknemers.

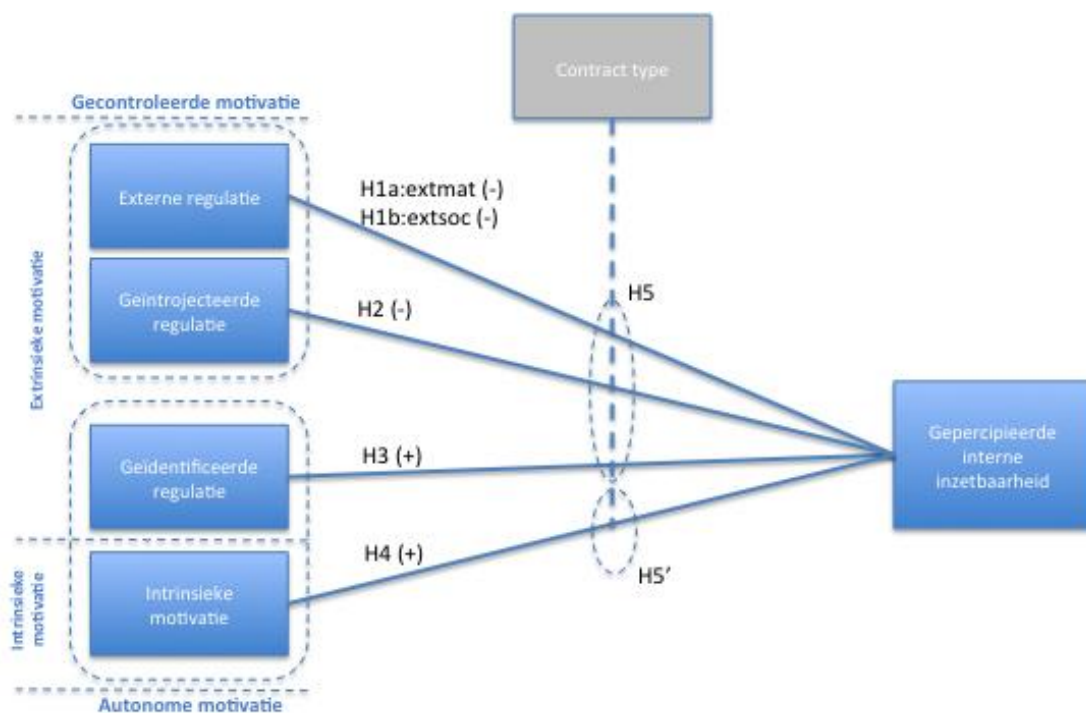
Ook wat betreft motivatie zijn er tegenstrijdige vaststellingen. Een studie van Vaiman et al. (2011) geeft aan dat er geen onderscheid is in motivatie tussen vaste werknemers en contingente werknemers. Uit een studie van Smith (2012) rond knowledge sharing blijkt dat externe professionals meer extrinsiek gemotiveerd zijn dan interne werknemers. Dit zou te maken hebben doordat zij minder autonomie ervaren dan interne medewerkers en dat zij ook meer gericht zijn op extrinsieke waarden die een bepaalde uitkomst geven zoals bijvoorbeeld meer verdienen (Smith, 2012).

Bovenstaande bevindingen duiden op een mogelijke modererende rol van contract type in de relatie tussen motivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid en kunnen we uitgaan van volgende hypothesen:

H5: De negatieve relatie tussen Extrinsieke motivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid is sterker bij externen dan bij internen

H5': De positieve relatie tussen Intrinsieke motivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid is sterker bij internen dan bij externen

2.5 Conceptueel onderzoeksmodel



3 Methodologie

In dit hoofdstuk worden de verschillende fasen van het onderzoek nader omschreven. We onderbouwen de gemaakte keuzes voor elke fase. Hierbij wordt er verder ingegaan op de gebruikte methodiek, dataverzameling en operationalisatie. Tot slot wordt er verder ingegaan op welke manier de data geanalyseerd is en hoe de validiteit van het onderzoek gewaarborgd werd.

3.1 Methode van het onderzoek

Voor het beantwoorden van de probleemstelling en het toetsen van de hypothesen is er in dit onderzoek gekozen voor een kwantitatief onderzoek waarbij gebruikt gemaakt is van de survey methode. Kwantitatief onderzoek aan de hand van de survey methode laat toe om statistisch betrouwbare uitspraken te kunnen doen.

De survey methode is bovendien een economisch verantwoorde methode om gestandaardiseerd gegevens te verzamelen bij een grote populatie en laat toe om kwantitatieve data te verzamelen die geanalyseerd kunnen worden met behulp van statistische methoden (Saunders et al., 2012, p182). Aan de hand van een online survey is er een eenmalige respons gevraagd aan de respondenten.

3.2 Dataverzameling

Het verzamelen van de data gebeurde voor dit onderzoek door middel van een online survey gepubliceerd via SurveyMonkey in de periode maart/april 2017. Deze survey werd uitgezet bij 750 werknemers werkzaam in de ICT sector. Hiervan zijn er in totaal 450 externe professionals en 300 interne werknemers aangeschreven.

Door de interne gevoeligheid mochten de doelgroepen, voor het uitzetten van de survey, niet via interne professionele communicatie kanalen aangesproken worden. Een belangrijke oorzaak hiervoor was de overvloed aan interne bevestigingen binnen de organisaties rond allerlei onderwerpen (meestal naar aanleiding van organisatieverandering). Hierdoor moest er gezocht worden naar alternatieve wegen om de juiste doelgroep en organisatie te benaderen. Om zeker te zijn dat de doelgroep “externe professionals” correct benaderd werd is de keuze gemaakt om de vragenlijsten uit te zetten via het bedrijf waaraan ze administratief verbonden zijn (de leveranciers voor externe consultants van de oorspronkelijke doelorganisaties).

De doelgroep “interne werknemers” is selectief benaderd via linkedin en persoonlijke contacten.

Hoewel er rekening gehouden is dat de benaderde respondenten werkzaam zijn in het type doelbedrijf voor dit onderzoek, kan echter niet volledig uitgesloten worden dat er een klein percentage antwoorden zijn meegenomen van werknemers in andere sectoren (via doorsturen van de survey). Er werd wel expliciet gevraagd de survey niet zomaar rond te sturen.

De vragenlijsten werden uitgezet in het Nederlands, Engels en Frans zodat de respondenten de vragen in hun eigen moedertaal konden lezen en interpreteren. Op deze manier werden misinterpretaties zoveel mogelijk vermeden en de betrouwbaarheid van de antwoorden vergroot worden. Daarnaast werd er ook gezorgd voor absolute anonimiteit. De aard van de vragen kon voor sommige respondenten als gevoelig ervaren worden. Anonimiteit was belangrijk om de respondenten zo eerlijk mogelijk te laten antwoorden op de gestelde vragen en de validiteit van het onderzoek niet in het gedrang te brengen.

We vroegen de respondenten te antwoorden binnen een termijn van maximum 2 weken vanaf het moment dat de survey ontvangen werd. Het responspercentage bedraagt 23,9% (N=179) van het totaal aangeschreven respondenten.

Bij het totaal aantal antwoorden waren er 16 antwoorden die totaal onvolledig waren en geen enkele vraag ingevuld was. Deze zijn uit de dataset verwijderd waardoor er in werkelijkheid nog 163 antwoorden bruikbaar waren of een werkelijk responspercentage van 21,7%. Opgedeeld per doelgroep komt het responspercentage overeen met 41,7% interne werknemers en 58,3% externen.

De demografische gegevens van de steekproef worden weergegeven in tabel 1

Er zijn opvallend meer mannen (79,1%) bij de respondenten dan vrouwen (20,9%), maar dit is niet ongewoon binnen de ICT sector. Opvallend is ook dat er meer respondenten zijn in een leidinggevende functie (63,2%) bij de groep interne werknemers en opvallend meer respondenten in een uitvoerende functie (71,6%) bij de groep van externe consultants.

Daarnaast stellen we vast dat iets meer dan de helft (50,9%) van de respondenten veertigers zijn en er maar een klein percentage (6,1%) twintigers hebben deelgenomen.

Tabel 1. Karakteristieken van de steekproef

Karakteristieken van de respondenten	% van de gehele steekproef (n=163)	% Intern (n=68)	%Extern (n=95)
Contract type			
Intern	41.7 (68)		
Extern	58.3 (95)		
Geslacht			
Man	79.1 (129)	72.1 (49)	84.2 (80)
Vrouw	20.9 (34)	27.9 (19)	15.8 (15)
Leeftijdscategorie			
60-69	3.7 (6)	1.5 (1)	5.3 (5)
50-59	17.2 (28)	13.2 (9)	20 (19)
40-49	50.9 (83)	55.9 (38)	47.4 (45)
30-39	22.1 (36)	20.6 (14)	23.2 (22)
20-29	6.1 (10)	8.8 (6)	4.2 (4)
Opleidingsniveau			
Middelbaar	13.5 (22)	7.4 (5)	17.9 (17)
Bachelor	30.7 (50)	29.4 (20)	31.6 (30)
Master	54.6 (89)	63.2 (43)	48.4 (46)
Doctoraat	1.2 (2)	0	2.1 (2)
Niveau in Organisatie			
Uitvoerend	57.1 (93)	36.8 (25)	71.6 (68)
Leidinggevend	42.9 (70)	63.2 (43)	28.4 (27)
Aantal jaren in organisatie			
Meer dan 20 jaar	12.3 (20)	27.9 (19)	1.1 (1)
Tussen 16 en 20 jaar	8 (13)	14.7 (10)	3.2 (3)
Tussen 11 en 15 jaar	10.4 (17)	13.2 (9)	8.4 (8)
Tussen 6 en 10 jaar	15.3 (25)	13.2 (9)	16.8 (16)
Tussen 1 en 5 jaar	38 (62)	22.1 (15)	49.5 (47)
Minder dan 1 jaar	16 (26)	8.8 (6)	21.1 (20)

Noot: de getallen tussen haakjes zijn de absolute aantallen

In dit onderzoek zijn volgende controlevariabelen gedefinieerd: geslacht (1=man, 2 =vrouw), leeftijd (in jaren), opleidingsniveau (1= middelbaar, 2= Bachelor, 3= Master, 4= Doctoraat), niveau in de organisatie (1=uitvoerend, 2 =leidinggevend) en tijd in organisatie (<1j=1, 1-5=2, 6-10=3, 11-15=4, 16-20=5, >20j=6).

Op basis van de onderzoeksvraag en de literatuurstudie is de onafhankelijke variabele “Contract type” opgenomen als modererende variabele.

3.3 Operationalisatie

Voor de operationalisatie van dit onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande gevalideerde schalen. Aan de hand van Cronbach's alpha (α) is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd voor elk van de schalen om te bepalen of de items van de schaal hetzelfde meten.

Interne gepercipieerde inzetbaarheid (IPE)

Gepercipieerde inzetbaarheid is gemeten aan de hand van de inzetbaarheidsschaal zoals gedefinieerd door De Cuyper & De Witte (2008). Hiervoor is zowel de Nederlandstalige als de Engelstalige versie gebruikt. De Franse vertaling die toegevoegd is voor dit onderzoek is een vertaling vanuit het Nederlands. Deze inzetbaarheidsschaal bestaat uit 8 items gemeten met behulp van een 5-punts Likert-schaal met waarden uiteenlopend van 1 "Helemaal niet akkoord" tot 5 "Helemaal akkoord" voor zowel gepercipieerde interne als externe inzetbaarheid. Voor dit onderzoek zijn enkel de resultaten van gepercipieerde interne inzetbaarheid gebruikt. Voorbeelden van items zijn *"Ik heb een grote kans om hier een andere job/opdracht te krijgen als ik daarnaar zou zoeken"* en *"Ik kan hier gemakkelijk van job/opdracht veranderen, als ik dat zou willen"*. Bij elke vraag werd voor dit onderzoek het woord "opdracht" toegevoegd omdat dit beter past bij de context van externe consultants.

Voor beide doelgroepen (interne werknemers en externe consultants) samen was de betrouwbaarheid goed ($\alpha = .92$). Ook voor elke doelgroep apart werden goede Cronbach's Alpha waarden gevonden (intern: $\alpha = .92$, extern: $\alpha = .93$).

Motivatie

Motivatie is gemeten aan de hand van de Multidimensionale werkmotivatie schaal of "MWMS" zoals opgesteld door Gangné et al. (2014). Dit meetinstrument is gevalideerd in zeven talen waaronder het Nederlands, Engels en Frans. Deze schaal bevat 19 items en bestaat uit 6 subschalen: Amotivatie, Externe materiële regulatie, Externe Sociale regulatie, Geïntrojecteerde regulatie, Geïdentificeerde regulatie en Intrinsieke motivatie zoals gedefinieerd volgens de Zelf Determinatie theorie.

Voor dit onderzoek is de subschaal "amotivatie" niet relevant en is daarom niet mee opgenomen. Elk van de subschalen is gemeten met behulp van een 7-punts Likert-schaal met waarden uiteenlopend van 1 "Helemaal niet" tot 7 "Volledig". Voorbeelden van items zijn *"Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk om de kritiek van anderen (bv. leidinggevende, collega's, familie, klanten,...) te vermijden"* en *"Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk omdat ik me anders slecht zou voelen over mezelf"*.

De bekomen betrouwbaarheid van dit meetinstrument in zijn geheel is goed ($\alpha=.80$). Voor elke doelgroep afzonderlijk is een α gevonden van .72 voor de groep van interne werknemers en een α van .82 voor de groep van externe consultants.

De verschillende items zijn teruggebracht tot de 6 subschalen Externe materiële regulatie (***Extmat***), Externe Sociale regulatie (***Extsoc***), Geïntrojecteerde regulatie (***Introj***), Geïdentificeerde regulatie (***Ident***) en Intrinsieke motivatie (***Intrin***). Ook voor elk van deze subschalen is een goede Cronbach's Alpha gevonden (Ext-soc: $\alpha=.81$, Ext-mat: $\alpha=.70$, Introj: $\alpha=.70$, Ident $\alpha=.78$, Intrin: $\alpha=.92$)

Voor elk van de meetinstrumenten is er in dit onderzoek ook gekeken naar de normaalverdeling van elke schaal aan de hand van de skewness en kurtosis test. De resultaten worden voorgesteld in tabel 2. Een skewness en kurtosis hoger dan +2 of lager dan -2 worden problematisch bevonden (George & Mallery, 2010). Geen van de waarden in het huidige onderzoek gaat over deze grenzen. Het was dus niet nodig de data te transformeren.

Tabel 2 Skewness en Kurtosis

	EXTSOC	EXTMAT	INTROJ	IDENT	INTRIN	IPE
Skewness	-.403	.122	-.552	-.814	-.796	-.195
Kurtosis	-.579	-.624	.411	1.162	1.464	.203

3.4 Data-analyse

Op basis van de probleemstelling en de vooropgestelde hypothesen is er in dit onderzoek gekozen voor een hiërarchische lineaire regressie analyse (moderatie analyse). Gezien de aard van de verzamelde data (kwantitatief) en de aanwezigheid van meerdere onafhankelijke variabelen is dit een logische keuze.

Aan de hand van een correlatieanalyse worden in de eerste plaats de correlaties tussen alle variabelen onderzocht. Op deze manier hebben we een eerste indruk gekregen van de mogelijke significante verbanden en kon worden bepaald welke controle variabelen in aanmerking genomen konden worden om mee te nemen in de regressieanalyse.

Alvorens te starten met de regressieanalyse hebben we voor dit onderzoek de schalen gestandaardiseerd door te werken met z-scores. Hierbij is de modererende variabele (Contract type) niet omgezet aangezien het dichotome karakter van deze variabele. Deze laatste is omgeschaald naar een dummy variabele (1=intern, -1=extern) om vervolgens de interactietermen te bepalen.

Naast het onderzoeken van hoofdeffecten tussen de onafhankelijke variabelen rond motivatie (Extern Sociale regulatie, Geïntrojecteerde regulatie, Geïdentificeerde regulatie en Intrinsieke regulatie) en de afhankelijke variabele “gepercipieerde interne inzetbaarheid” (IPE) wordt er in de regressie analyse ook onderzocht welke invloed de modererende variabele “Contract Type” heeft op de relatie tussen de verschillende onafhankelijke variabelen en IPE. De regressieanalyse wordt uitgevoerd met behulp van SPSS.

Voor de interpretatie wordt er aan de hand van de model summary gekeken naar de model “fit” (R^2 , significantie, F) en worden de effecten verder geanalyseerd aan de hand van de regressiecoëfficiënten (β).

Er is in dit onderzoek gekozen om enkel de gestandaardiseerde resultaten van de regressie analyse te rapporteren.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk gaan we in op de uitkomsten van de analyse zowel wat betreft beschrijvende statistiek als het toetsen van het model. Voor elke vooropgestelde hypothese zal op basis van de resultaten ook gekeken worden of deze al dan niet bevestigd kan worden.

4.1 Correlatieanalyse

Via de correlatieanalyse kunnen we vaststellen wat de samenhang is tussen de verschillende variabelen. Deze correlatieanalyse wordt voorgesteld in tabel 3 en geeft de gemiddelden, standaard deviaties en correlaties tussen de verschillende variabelen in dit onderzoek.

Uit de correlatiematrix blijkt dat er geen correlatiecoëfficiënten met $r > 0.7$. Dit wil zeggen dat er geen multicollineariteit is en dus ook geen onafhankelijke variabelen verwijderd dienen te worden. Om te bepalen welke controle variabelen we mee opnemen in de regressieanalyse gaan we kijken of er significante correlaties zijn met de afhankelijke variabele “gepercipieerde interne inzetbaarheid” (Interne PE). We zien een significante correlatie van het “niveau in de organisatie” en “interne PE” ($r=.23$, $p<0.01$) enerzijds en een significante correlatie van de “tijd in de organisatie” en “interne PE” ($r=.22$, $p<0.01$). Hoewel dit eerder zeer zwakke correlaties zijn zouden deze controlevariabelen omwille van het significantieniveau ($p<0.01$) kunnen meegenomen worden in de regressieanalyse. Analyse per contract type (zie bijlage 2) toont ons dat dit enkel het geval is voor interne medewerkers. Voor externe professionals is er geen verband gevonden tussen deze variabelen en “interne PE”.

Het valt echter op dat er ook een significante correlatie is tussen deze controlevariabelen en de onafhankelijke variabele “type Contract”. De correlatiecoëfficiënt tussen “niveau in de organisatie” en “type contract” is .34 ($p<0.01$) en .49 ($p<0.01$) tussen “tijd in organisatie” en “type contract”. Ook al is dit een zwakke correlatie, deze controlevariabelen nemen variatie weg van de onafhankelijke variabele “Type Contract”. Om deze reden is er beslist om deze niet mee op te nemen in de regressieanalyse.

Verder blijkt uit de correlatieanalyse dat er een zeer zwakke positieve correlatie is tussen “type contract” en “Interne PE” ($r=.19$, $p<0.05$), een zeer zwakke positieve correlatie tussen “geïdentificeerd” en “interne PE” ($r=.21$, $p<0.01$) en een zwakke positieve correlatie tussen “Intrinsiek” en “Interne PE” ($r=.31$, $p<0.01$). In bijlage 2 hebben we een correlatiematrix toegevoegd met opsplitsing volgens contract type.

Tabel 3: Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties voor alle variabelen

Variabelen	Gemiddelde (SD)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Geslacht	-	(-)											
2. Leeftijdscategorie	-	-.25**	(-)										
3. Opleidingsniveau	-	-.09	.04	(-)									
4. Niveau in org (pos)	-	-.04	.09	.17*	(-)								
5. Tijd in Organisatie (torg)	-	-.06	.23**	.02	.34**	(-)							
6. Type contract (ctype) ^a	-	.14	-.11	.14	.34**	.49**	(-)						
7. Extern sociaal (Extsoc)	3.74 (1.38)	-.00	-.17*	-.08	-.06	-.01	.00	(.80)					
8. Extern materieel (Extmat)	3.13 (1.28)	-.11	.05	-.12	-.13	.03	-.01	.53**	(.69)				
9. Introjected (Introj)	4.68 (1.12)	-.00	-.18*	-.11	.04	-.04	.12	.27**	.14	(.70)			
10. Geïdentificeerd (Ident)	4.94 (1.25)	-.00	-.02	-.04	.21**	.00	.12	.11	-.00	.43**	(.78)		
11. Intrinsiek (Intrin)	5.07 (1.10)	-.00	.06	.10	.19*	.06	.18*	-.06	-.09	.29**	.48**	(.91)	
12. Interne PE (IPE)	3.14 (0.80)	-.06	-.01	-.00	.23**	.22**	.19*	-.04	-.03	-.03	.21**	.31**	(.92)

Noot: N=163. De getallen tussen haakjes op de diagonaal verwijzen naar de interne consistentie (Cronbachs Alpha)

^a 1=intern, -1=extern

*p<0.05, ** p<0.01

4.2 Regressieanalyse

4.2.1 Analyse hoofd- en moderator effecten

Om ons model te toetsen is er in deze studie gebruik gemaakt van een hiërarchische regressie analyse met een dichotome moderator variabele. Deze analyse komt overeen met een standaard multiple regressie, maar met de toevoeging van een interactieterm. Daarnaast laat deze methode toe om te kijken of de onafhankelijke variabelen een effect hebben op de afhankelijke variabele. De resultaten worden voorgesteld in tabel 4.

Aan de hand van 3 modellen zijn we in de eerste plaats gaan kijken welk model het best past. Dit is model 3. Hieruit blijkt dat 14% ($R^2=.14$, $p<.01$) van de variantie in gepercipieerde interne inzetbaarheid (IPE) verklaard wordt door de significante predictoren geïntrojecteerde regulatie, intrinsieke motivatie en contract type. Dit model rapporteert ook de hoogste significante F-waarde ($F= 8.51$, $p<.01$) waaruit blijkt dat het regressiemodel een significante proportie van de variantie verklaard.

Voor de hoofdeffecten is er alleen significantie voor geïntrojecteerde regulatie (Introj) en intrinsieke motivatie (Intrin). Tussen Geïntrojecteerde regulatie (Introj) en gepercipieerde interne inzetbaarheid (IPE) is er een negatieve significante relatie vastgesteld ($\beta= -.15$, $p<.05$).

Tussen Intrinsieke motivatie (Intrin) en gepercipieerde interne inzetbaarheid (IPE) is een positieve significante relatie vastgesteld ($\beta= .33$, $p<.01$).

Opvallend is ook dat er een positieve significante relatie is gevonden tussen het contract type (ctype) en gepercipieerde interne inzetbaarheid ($\beta= .16$, $p<.05$). Dit is een onverwacht resultaat waarvoor er geen hypothese was vooropgesteld.

We zien dat 14% ($R^2=.14$, $p<.01$) van de variatie van de gepercipieerde interne inzetbaarheid verklaard wordt door deze predictoren bij een significante F-waarde van 8.51 ($p<.05$). Uit de regressiecoëfficiënten blijkt wel dat Intrinsieke motivatie (Intrin) de voornaamste voorspeller blijkt te zijn ($\beta= .33$, $p<.01$).

In **hypothese 2** (H2) werd aangenomen dat geïntrojecteerd georiënteerd zijn een negatief effect heeft op gepercipieerde interne inzetbaarheid. Door voorgaande resultaten mogen we stellen dat deze hypothese mocht aangenomen worden.

Dit geldt ook voor **hypothese 4** (H4) waar werd gesteld dat intrinsieke motivatie een positief effect heeft op gepercipieerde interne inzetbaarheid.

Door de afwezigheid van significantie voor externe sociale regulatie ($\beta= -.01$, ns), externe materiele regulatie ($\beta= .03$, ns) en geïdentificeerde regulatie ($\beta= .18$, ns) kunnen **hypothese 1a** (H1a),

hypothese 1b (H1b) en **hypothese 3** (H3) verworpen worden. Zij worden niet gezien als voorspellers van gepercipieerde interne inzetbaarheid (IPE).

Voor de interactie-effecten toont de regressieanalyse dat er geen significante interactietermen zijn.

In dit model (model 2) wordt 16% ($R^2=.16$, ns) van de variantie verklaard, maar is niet significant.

Wel is de F-waarde significant ($F=2.57$, $p<.01$). Door het niet significant zijn van de interactietermen is er ook geen verder onderzoek gedaan via een “simple slope” analyse.

Omwille van de afwezigheid van het moderator effect, kunnen we stellen dat **hypothese 5** (H5) “De negatieve relatie tussen Extrinsieke motivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid is sterker bij externen dan bij internen” en **hypothese 5’** (H5’) “De positieve relatie tussen Intrinsieke motivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid is sterker bij internen dan bij externen” verworpen moeten worden.

Tabel 4: Hiërarchische regressieanalyse met gepercipieerde interne inzetbaarheid als afhankelijke variabele

	Model1	Model 2	Model 3
Onafhankelijke variabelen			
Externe sociale regulatie (Extsoc)	-.01	-.01	
Externe materiële regulatie (Extmat)	.02	.03	
Geïntrojecteerde regulatie (Introj)	-.21*	-.19*	-.15*
Geïdentificeerde regulatie (Ident)	.16	.18	
Intrinsieke motivatie (Intrin)	.27**	.25*	.33**
Modererende variabele			
Contract type (ctype ^a)	.16*	.16*	.16*
Interactietermen			
Extsoc x ctype ^a		-.01	
Extmat x ctype ^a		.03	
Introj x ctype ^a		.02	
Ident x ctype ^a		.04	
Intrin x ctype ^a		-.04	
R²	.15**	.16	.14**
Adjusted R²	.12**	.10	.12**
ΔR²	.15**	.00	.14**
F-value	4.78**	2.57**	8.51**

Noot. N=163. De waarden in de tabel zijn gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (β). Model 3 is het model met enkel de significante variabelen uit model 2.

^a 1=intern, -1=extern

* $p<.05$. ** $p<.01$.

Bij verificatie a posteriori van de assumpties voor de regressieanalyse, hebben we vastgesteld dat de gebruikte data een aantal uitschieters of invloedrijke gevallen bevat die een negatief effect kunnen hebben op de moderator analyse. Deze kunnen een aantal parameters en interferenties van het regressie model sterk beïnvloeden.

Deze vaststelling hebben we gedaan aan de hand van de studentized deleted residuals (SDR) aangemaakt na het uitvoeren van de regressieanalyse. Er is een probleem als deze waarden groter zijn dan ± 2 of ± 3 standaard deviaties (Laerd Statistics, 2015).

Bij 9 meetpunten van de dataset hebben we een SDR vastgesteld $> \pm 2$ (Hoogste SDR= 2.34, Laagste SDR=-3.05). Hiervan waren er 5 meetpunten bij de targetgroep externe consultants en 4 bij de target groep interne medewerkers. Na verificatie is vastgesteld dat deze meetpunten geen foutieve data entry of meetfouten waren. Om die reden is er beslist om deze meetpunten niet te verwijderen uit de dataset.

5 Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste conclusies van dit onderzoek ten aanzien van de probleemstelling. Daarnaast worden de gevonden resultaten besproken en geïnterpreteerd aan de hand van de literatuur en verwachtingen. Waar zijn er overeenkomsten en op welke punten zijn er afwijkingen. Verder worden er ook aanbevelingen gedaan voor de praktijk en verder onderzoek.

5.1 Conclusie

Investeren in inzetbaarheid is noodzakelijk voor bedrijven om flexibel en concurrentieel te blijven. Daarnaast dienen zij te beschikken over competent en flexibel menselijk kapitaal met de juiste skill-set en motivatie om alzo een competitief voordeel te hebben. Motivatie speelt een belangrijke rol in de persoonlijke flexibiliteit en inzetbaarheid van werknemers. Door een gebrek aan talent op de arbeidsmarkt maken bedrijven gebruik van externe professionals. Zij worden vaak strategisch ingezet en maken quasi permanent deel uit van de organisatie van de klant. Of bedrijven (klanten) daarom ook meer aandacht moeten schenken aan motivatie bij externe professionals ter verbetering van de gepercipieerde interne inzetbaarheid is een belangrijke vraag. Om hierop antwoord te kunnen bieden zoeken we met dit onderzoek een antwoord op volgende centrale vraagstelling:

“Is er een verband tussen werkmotivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid en wordt deze beïnvloed door het contracttype?”

Het resultaat van dit onderzoek toont ons dat er een significant verband is tussen motivatie en gepercipieerde inzetbaarheid. De zelf-determinatie theorie geeft ons meer inzicht in welke aspecten van motivatie belangrijk zijn in het kader van gepercipieerde interne inzetbaarheid. Het positief verband tussen intrinsieke motivatie en interne gepercipieerde inzetbaarheid toont ons het belang van autonome motivatie. Dit betekent dat werknemers die hun werk interessant en boeiend vinden en plezier hebben op hun werk meer oog hebben voor interne job mogelijkheden.

Daarnaast werd deels bevestigd dat extrinsieke motivatie nefast is voor gepercipieerde interne inzetbaarheid. Er werd enkel een negatief significant verband gevonden tussen geïntrojecteerde regulatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid. Dit kan te maken hebben met motivatie vanuit persoonlijke angsten wat nefast kan werken voor de gepercipieerde interne inzetbaarheid. Deze angsten zouden bijvoorbeeld gevoed kunnen zijn vanuit een gevoel voor schaamte (bijv. ik span mij in voor mijn job omdat ik me anders beschaamd zou voelen). Het verband tussen motivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid wordt echter niet beïnvloed door het type contract. Wel werd er vastgesteld dat contract type positief significant gerelateerd is aan gepercipieerde inzetbaarheid. Verdere analyse van elke doelgroep apart (zie bijlage 3) toonde geen enkel significant verband tussen motivatie en gepercipieerde inzetbaarheid voor interne werknemers. Voor externe werknemers is er een significant verband vastgesteld tussen intrinsieke motivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid. Hieruit zouden we kunnen concluderen dat bedrijven enerzijds aandacht moeten schenken aan intrinsieke motivatie bij externe professionals in het belang van hun gepercipieerde interne inzetbaarheid, maar daarnaast ook aandacht voor de negatieve gevolgen van motivatie gedreven door interne angsten in het algemeen. We kunnen echter geen uitspraak doen of dit nu verschillend is met interne werknemers.

5.2 Discussie

Het doel van deze studie was om aan te tonen wat het verband is tussen motivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid. Daarnaast werd er ook nagegaan of contract type een modererende rol heeft in dit verband. Om de gestelde hypothesen te bevestigen werd vooral gekeken naar twee soorten contract types nl. standaard interne werknemers en externe professionals.

In de literatuur en andere studies is er veel onduidelijkheid welke “externen” of “tijdelijke werknemers” men precies bedoelt. Dit werd niet enkel vastgesteld bij het doornemen van de literatuur voor dit onderzoek, maar werd ook aangehaald door Wilkin (2012). In vele studies heeft men het over contingente werknemers, maar er is hierover geen eenduidige universele definitie. In sommige definities bedoeld met part-time werknemers en in andere definities zijn externe contractors uitgesloten (Wilkin, 2012; De Cuyper et al., 2008; Kalleberg, 2000). In deze studie hebben we in hoofdstuk 1 duidelijk willen stellen over welk type contingente werknemers het gaat als we spreken over “externe professionals”.

Extrinsieke waarden kunnen werknemers frustreren in hun basisbehoeften en zijn nefast voor de gepercipieerde inzetbaarheid (Van den Broeck et al., 2009, 2013). Dit heeft geleid tot hypothese 1a, hypothese 1b en hypothese 2 waar we uitgingen van een negatieve relatie van extrinsieke motivatie met gepercipieerde interne inzetbaarheid.

Binnen de zelf-determinatie theorie wordt extrinsieke motivatie onderverdeeld in verschillende waarden nl. externe sociale/materiële regulatie en geïntrojecteerde regulatie. Uit de resultaten blijkt dat er enkel een significant negatief verband is tussen geïntrojecteerde regulatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid. Om die reden kon hypothese 2 bevestigd worden. Dit leert ons dat extrinsieke waarden die gedreven zijn door interne controlerende factoren vooral nefast zijn voor gepercipieerde interne inzetbaarheid. Hierbij gaat het vooral om eigenwaarden met een impact op het welzijn van werknemers en die nefast zijn voor het goed functioneren (Vansteenkiste et al., 2007). Dit leidt tot een gebrek aan motivatie om te kijken naar andere job mogelijkheden (Van den Broeck et al., 2013). De eerder externe regulaties (sociaal en materieel) staan los van interne controlerende factoren wat een reden kan zijn waarom er geen significant verband is gevonden tussen deze regulaties en gepercipieerde interne inzetbaarheid.

Voor hypothese 3 hadden we een positief verband verwacht tussen geïdentificeerde regulatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid ondanks het feit dit ook gaat om een extrinsieke vorm van motivatie, maar een meer autonome vorm van motivatie is die dicht aansluit bij intrinsieke motivatie. Hoewel er een positief verband gevonden werd, was dit verband niet significant. De reden hiervoor zou kunnen zijn dat deze vorm van motivatie een grensgeval is en dat dit moeilijker meetbaar is via de MWMS schaal omwille van het extrinsieke karakter. Een andere oorzaak zou kunnen zijn doordat we in deze studie enkel de impact bestudeerd hebben voor gepercipieerde interne inzetbaarheid in het algemeen. We hebben voor de vereenvoudiging geen rekening gehouden met de opsplitsing tussen de verschillende vormen van gepercipieerde inzetbaarheid zoals gedefinieerd door De Cuyper en De Witte (2008, 2011) nl. laterale en naar boven gerichte gepercipieerde interne inzetbaarheid. We zouden hierbij een significant verband kunnen verwachten tussen geïdentificeerde regulatie en laterale gepercipieerde interne inzetbaarheid omdat het bij dit type regulatie niet zozeer gaat om een hoger doel op zich, maar een functie die aansluit bij de persoonlijke doelen en identiteit van de werknemer.

Dat intrinsieke motivatie leidt tot meer betrokkenheid en het meer oog hebben voor interne carrière mogelijkheden werd bevestigd door Van den Broeck et al. (2013). Dit komt doordat hun basis psychologische noden beter vervuld worden, ze zich competenten voelen en meer verbondenheid ervaren (Deci & Ryan, 2000). In hypothese 4 definieerden we dat werknemers die meer intrinsiek gemotiveerd zijn meer interne inzetbaarheid ervaren. Dit positief verband werd bevestigd in onze resultaten en komen overeen met de literatuur en eerdere bevindingen.

De zelf-determinatie theorie toegepast in deze studie geeft een verfijning van extrinsieke en intrinsieke motivatie. De resultaten leren ons dat niet elke regulatie die bepalend is voor extrinsieke motivatie een invloed heeft op de gepercipieerde interne inzetbaarheid.

Verder viel ook op in de resultaten van onze studie dat er een positief significant verband is tussen contract type en gepercipieerde interne inzetbaarheid. Hiervoor hadden we geen hypothese vooropgesteld, maar is te verklaren door de verschillen tussen standaard interne werknemers en externe professionals. Wagenaar et al. (2012) bevestigde het verschil tussen tijdelijke werknemers en standaard interne werknemers. Externen ervaren een lagere gepercipieerde inzetbaarheid doordat ze minder autonomie hebben dan standaard interne werknemers. Ook vinden externe professionals gepercipieerde inzetbaarheid belangrijker dan standaard interne werknemers (Kirves, 2011). Onze bevindingen bevestigen dit verschil en verklaren het verband tussen contract type en gepercipieerde interne inzetbaarheid.

Dit verschil en de resultaten van Smith (2012), waarbij bevestigd werd dat externe professionals meer extrinsiek gemotiveerd zijn hebben ons doen vermoeden dat contract type een modererende rol zou hebben op de relatie tussen motivatie en gepercipieerde inzetbaarheid (hypothese 5 en hypothese 5'). Uit onze resultaten blijkt echter dat er geen enkele significante relatie is tussen de gedefinieerde interactietermen en gepercipieerde interne inzetbaarheid. Er werd geen theoretische uitleg gevonden voor dit onverwacht resultaat, maar een uitleg hiervoor is te vinden in de aanvullende analyse (zie bijlage 3). In deze analyse werd een regressieanalyse uitgevoerd voor elke groep afzonderlijk (standaard interne werknemers en externe professionals). Hieruit bleek dat er geen enkel significant verband was tussen motivatie en gepercipieerde interne inzetbaarheid voor de standaard interne werknemers. Dit deed ons vragen stellen over de grootte van de steekproef. Vermoedelijk is deze te klein om het modererende effect te detecteren van contract type en zodoende de juiste conclusies te kunnen trekken. Voor de groep van externe professionals werd een significant verband gevonden voor intrinsieke motivatie wat ook volledig in lijn is met de verwachtingen.

5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Vanuit wetenschappelijk oogpunt heeft deze studie aangetoond dat de zelf-determinatie theorie bruikbaar is om te bepalen welke aspecten van motivatie van invloed zijn op de gepercipieerde interne inzetbaarheid.

Het model heeft inzichtelijk gemaakt dat zowel geïntrojecteerde regulatie als intrinsieke motivatie belangrijke voorspellers zijn voor gepercipieerde interne inzetbaarheid. Voor de praktijk kan dit betekenen dat men binnen het HR beleid niet alleen aandacht moet hebben voor autonome motivatie, maar tegelijkertijd ook aandacht moet hebben voor motivatie die voortkomt uit negatieve gevoelens (geïntrojecteerde motivatie). Deze laatste is nefast voor de gepercipieerde interne inzetbaarheid van werknemers.

De resultaten van deze studie zijn vergelijkbaar met de studie van Van den Broeck et al. (2013), met dit verschil dat in deze studie uitgegaan werd van de waarden die ondersteund worden door de werkgever en de perceptie hiervan door de werknemer in het kader van gepercipieerde inzetbaarheid.

De grote uitdaging voor de praktijk is de juiste balans te vinden tussen de waarden die ondersteund worden en de motivatie van de werknemers zelf. De nadruk leggen op intrinsieke motivatie kan hierbij voordelig zijn voor werknemers die gemotiveerd zijn vanuit negatieve gevoelens (geïntrojecteerde motivatie). In de praktijk zou dit kunnen neerkomen op het stimuleren van persoonlijke erkenning. Het geven van complimenten en het gevoel creëren dat men gewaardeerd wordt als mens. Werknemers laten meedenken, ze het gevoel geven dat naar hen geluisterd wordt zijn maar enkele maatregelen ten gunste van het stimuleren van intrinsieke motivatie.

Belangrijk hierbij is dat intrinsieke motivatie ook een aandachtspunt is voor externe professionals en dat men vanuit het HR beleid zeker rekening moet houden met deze groep in het kader van gepercipieerde interne inzetbaarheid. Op welke manier dit in de praktijk gebracht kan worden is natuurlijk niet vanzelfsprekend, maar maatregelen zouden eventueel contractueel vastgelegd kunnen worden tussen het consultancy bureau en de klantenorganisatie.

5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek toont aan dat er een relatie is tussen motivatie en gepercipieerde inzetbaarheid. Een aantal van de hypothesen werden bevestigd, maar een aantal ook niet. De redenen waardoor sommige hypothesen niet bevestigd werden zouden te maken kunnen hebben met een aantal beperkingen.

Het modererende effect van contract type werd niet aangetoond. De oorzaak hiervan heeft vermoedelijk te maken met een te kleine steekproef van interne werknemers. Het zou dus interessant zijn om dit onderzoek uit te voeren met een grotere steekproef. Daarnaast hebben we ons in deze studie vooral gericht naar grote bedrijven actief in de ICT sector in België en kunnen de resultaten niet zomaar gegeneraliseerd worden naar andere sectoren en landen. Eventueel vervolgonderzoek in andere sectoren en landen zou kunnen bijdragen aan de generalisatie van de resultaten.

Voor de verschillende contract types hebben we ons gebaseerd op twee doelgroepen nl. standaard interne werknemers en contingente werknemers. Contingente werknemers hebben we in deze studie duidelijk omschreven als externe professionals. Hier zou vervolgonderzoek kunnen aantonen of de resultaten veralgemeend kunnen worden naar andere types van contingente werknemers.

Een verdere verfijning van de externe professionals kan ook ruimere inzichten geven. Hiermee bedoelen we dat er in deze studie geen rekening is gehouden met de contractuele overeenkomst tussen de externe professional en zijn consultancy bureau/agency. Externe professionals kunnen een overeenkomst hebben als vaste werknemer bij het consultancy bureau/agency of een overeenkomst op freelance basis.

Naast motivatie zijn er uiteraard ook nog andere persoonsgebonden factoren die mogelijke voorspellers zijn van gepercipieerde inzetbaarheid. Zo zou het interessant kunnen zijn een gelijkaardig onderzoek te doen naar de relatie tussen welzijn en gepercipieerde inzetbaarheid en de invloed op deze relatie door het type contract van de werknemer.

Dat bepaalde aspecten van motivatie bepalend zijn voor de interne gepercipieerde inzetbaarheid blijkt uit deze studie, maar verder onderzoek kan deze bevindingen zeker verder verfijnen. Wel hopen we met dit onderzoek een bijdrage te hebben kunnen leveren aan de theorie rond motivatie en inzetbaarheid en het belang om hierbij ook aandacht te hebben voor externe professionals.

Literatuur

- Barometer van de informatiemaatschappij (2016). Geraadpleegd van http://economie.fgov.be/nl/modules/publications/statistiques/arbeidsmarkt_levensomstandigheden/barometer_van_de_informatiemaatschappij_2016.jsp
- Belgium: Temporary agency work and collective bargaining in the EU. (2008, 18 december). Geraadpleegd op 19 januari, 2017, van <http://www.eurofound.europa.eu/>
- Broeck, A. V. d., Vansteenkiste, M., Witte, H. d., Lens, W., & Andriesen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*(4), 22.
- Berntson E (2008) Employability perceptions: Nature, determinants, and implications for health and well-being. PhD Thesis, Stockholm University, Sweden
- Cheops marktbevraging IT staffing (2014). Geraadpleegd van https://www.cheops.be/whitepapers/Cheops_marktbevraging_IT_Staffing_2014_NL.pdf
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Gepercipieerde kans op een baan versus een betere baan: Relaties met arbeidstevredenheid en welzijn. *Gedrag & Organisatie*, 21, 475-492.
- de Jong, J., De Cuyper, N., De Witte, H., Silla, I., & Bernhard-Oettel, C. (2009). Motives for accepting temporary employment: a typology. *International Journal of Manpower*, 30(3), 237-252. doi:10.1108/01437720910956745
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The Concept of Personal Initiative- An Overview of Validity Studies. *Human Performance*, 14, 97-124.
- Finance 2020 rapport geraadpleegd van <https://www.roberthalf.be/nl/info-centre/publicaties-en-onderzoek/de-veranderende-rol-van-de-financeafdeling>
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527. doi:10.1348/096317907x241579
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38. doi:10.1016/j.jvb.2003.10.005
- Fontinha, A. R. R. (2012), Phd Thesis, Human resource management in triangular employment relationships.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability a complex mosaic. *Int. J. Human Resources Development and Management*, 3(2).
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., . . . Westbye, C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. doi:10.1080/1359432x.2013.877892
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322
- George, D. and Mallery, P. (2010) *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update. 10th Edition*, Pearson, Boston
- Håkansson, K., & Isidorsson, T. (2015). Temporary Agency Workers—Precarious Workers? Perceived Job Security and Employability for Temporary Agency Workers and Client Organization Employees at a Swedish Manufacturing Plant. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(4), 3. doi:10.19154/njwls.v5i4.4841
- Hetty, v. E., IJ, S., Bert, d. C., Nele, J., IM, P., & CW, M. (2012). The route to employability. *Career Development International*, 17(2), 104-119. doi:10.1108/13620431211225304

- Kirves, K. (2014). Perceived employability Phd. University of Tampere.
- Kirves, K., Kinnunen, U., & De Cuyper, N. (2014). Contract type, perceived mobility and optimism as antecedents of perceived employability. *Economic and Industrial Democracy*, 35(3), 435-453. doi:10.1177/0143831x13486702
- Laerd Statistics (2015). Moderator analysis with a dichotomous moderator variable using SPSS Statistics. Statistical tutorials and software guides. Geraadpleegd van <https://statistics.laerd.com/>
- Lopes, S., & Chambel, M. J. (2013). Motives for Being Temporary Agency Worker: Validity Study of One Measure According to The Self-Determination Theory. *Social Indicators Research*, 116(1), 137-152. doi:10.1007/s11205-013-0273-3
- Martin, A. J. (2009). Motivation and Engagement in the Workplace: Examining a Multidimensional Framework and Instrument From a Measurement and Evaluation Perspective. 41(4), 21.
- McQuaid RW and Lindsay C (2005) The concept of employability. *Urban Studies* 42(2): 197–219.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. Boston: *Harvard Business Press*.
- Nijhuis, N. (2011). Inzetbaarheid, een zaak om je voor in te zetten. (MSc), Universiteit Utrecht, Utrecht.
- PetitJean F (2017), De ICT sector groeit als kool. Geraadpleegd van <https://www.computable.be/artikel/nieuws/loopbaan/5916566/5440850/belgische-ict-sector-groeit-als-kool.html>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemp Educ Psychol*, 25(1), 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Smith, J. (2012). External Consultants and knowledge sharing-A Comparative study of permanent employees and external consultants. SNF-Institute for research in economics and business administration, Bergen(08/12), 93.
- Steers, Richard M.; Mowday, Richard T.; Shapiro, Debra L (2004). The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, Vol 29(3), Jul 2004, 379-387
- Vaiman, V., Lemmergaard, J., Lemmergaard, J., & Azevedo, A. (2011). Contingent workers: needs, personality characteristics, and work motivation. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(5/6), 311-324. doi:10.1108/13527591111159036
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., Baillien, E., Vanbelle, E., Vanhercke, D., & De Witte, H. (2013). Perception of organization's value support and perceived employability: insights from self-determination theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1904-1918. doi:10.1080/09585192.2013.860385
- Van der Heijde, C.M., and Van der Heijden, B.I.J.M. (2006), 'A Competence-based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability,' *Human Resource Management*, 45, 449–476. doi:10.1002/hrm.20119.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2002), 'Prerequisites to Guarantee Life-long Employability,' *Personnel Review*, 31, 44–61.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605. doi:10.1108/pr-07-2012-0110
- Vansteenkiste, M., Soenens, B., and Duriez, B. (2008), 'Presenting a Positive Alternative to Materialistic Strivings and the Thin-Ideal: Understanding the Effects of Extrinsic Relative to Intrinsic Goal Pursuits,' in *Positive Psychology: Exploring the Best in People (Vol. 4)*, ed. S.J. Lopez, Westport, CT: Greenwood Publishing, pp. 57–86.
- Vansteenkiste, M., Timmermans, T., Lens, W., Soenens, B., and Van den Broeck, A. (2008), 'Does Extrinsic Goal Framing Enhance Extrinsic Goal-Oriented Individuals' Learning and Performance? An Experimental Test of the Match-Perspective vs. Self-Determination Theory,' *Journal of Educational Psychology*, 100, 387–397.

Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., Witte, H., & Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251-277. doi:10.1348/096317906x111024

Visterin, W (2016), België digitale voorloper zonder ICT'ers. Geraadpleegd van <https://www.computable.be/artikel/achtergrond/loopbaan/5796365/5594136/belgie-digitale-voorloper-zonder-icters.html>

Wagenaar, A. F., Kompier, M. A., Houtman, I. L., van den Bossche, S., Smulders, P., & Taris, T. W. (2012). Can labour contract differences in health and work-related attitudes be explained by quality of working life and job insecurity? *Int Arch Occup Environ Health*, 85(7), 763-773. doi:10.1007/s00420-011-0718-4

Wheeler, A. R., & Buckley, M. R. (2001). Examining the motivation process of temporary employees. *Journal of Managerial Psychology*, 16(5), 339-354. doi:10.1108/eum000000005525

Wilkin, C. L. (2013). I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 47-64. doi:10.1002/job.1790

Bijlage(n)

Bijlage 1: Vragenlijsten Motivatie en inzetbaarheid (EN, NL, FR)

Survey motivation and employability (English)

1. Welcome

Dear,

You are about to join a survey for a thesis research about motivation and employability.

There are no "good" or "bad" answers and you can stop the questionnaire at any time.

Completing the questionnaire is completely anonymous and does not take more than 10 minutes of your time.

For further questions about this survey or about the research project, don't hesitate to contact

Bert Vanaken (bert.vanaken@focus-cs.be, 0486/551682)

Thank you for your participation in my research. Your feedback is important!

2. Generic Information

When referring to the organization and you are "external", it is about the organization where you perform your duties/tasks and not the organization where you are employed or to which you are administratively attached (unless of course you are directly hired)

You are "external" when you perform your duties/tasks at the organisation different than the one where you are employed or the one where you are administratively attached with.

1. What is your sex?

- ☐ Man
- ☐ Woman

2. What is your age? (in years)

3. What is your highest educational degree?

- ☐ Highschool
- ☐ Bachelor
- ☐ Master
- ☐ Doctorate (Phd)
- ☐ Other

4. What is your level in the organization?

- ☐ Executive employee
- ☐ Manager/Teamleader
- ☐ Other

5. How long do you work in this organization?

6. Are you internal (employee) or external (hired for a particular job and fixed-term- see also definition of external on top of this page)?

- ☐ Internal
- ☐ External

7. In case you are external, are you working as an employee or as freelance for the company where you are administratively attached with?

- ☐ Employee
- ☐ Freelance

3. Motivation

To what extent are the following propositions reasons for you to make efforts or to get involved in your job/mission?

1. I make efforts or I get involved in my job/mission to get others' approval (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...).

1. Not at all
2. Not really
3. A little
4. Moderate
5. Strong
6. Very strong
7. Completely/entirely

2. I make efforts or I get involved in my job/mission because others will respect me more (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...).

1. Not at all
2. Not really
3. A little
4. Moderate
5. Strong
6. Very strong
7. Completely/entirely

3. I make efforts or I get involved in my job/mission to avoid being criticized by others (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...)

1. Not at all
2. Not really
3. A little
4. Moderate
5. Strong
6. Very strong
7. Completely/entirely

4. I make efforts or I get involved in my job/mission because others will reward me financially only if I put enough effort in my job/mission (e.g., employer, supervisor, ...).

1. Not at all
2. Not really
3. A little
4. Moderate
5. Strong
6. Very strong
7. Completely/entirely

5. I make efforts or I get involved in my job/mission because others offer me greater job security if I put enough effort in my job/mission (e.g., employer, supervisor...).

1. Not at all
2. Not really
3. A little
4. Moderate
5. Strong
6. Very strong
7. Completely/entirely

6. I make efforts or I get involved in my job/mission because I risk losing my job if I don't put enough effort in it.

1. Not at all
2. Not really
3. A little
4. Moderate
5. Strong
6. Very strong
7. Completely/entirely

7. I make efforts or I get involved in my job/mission because I have to prove to myself that I can.

1. Not at all
2. Not really
3. A little
4. Moderate
5. Strong
6. Very strong
7. Completely/entirely

8. I make efforts or I get involved in my job/mission because it makes me feel proud of myself.

1. Not at all
2. Not really
3. A little
4. Moderate
5. Strong
6. Very strong
7. Completely/entirely

9. I make efforts or I get involved in my job/mission because otherwise I will feel ashamed of myself.

1. Not at all
2. Not really
3. A little
4. Moderate
5. Strong
6. Very strong
7. Completely/entirely

10. I make efforts or I get involved in my job/mission because otherwise I will feel bad about myself.

1. Not at all
2. Not really
3. A little
4. Moderate
5. Strong

6. Very strong
7. Completely/entirely

11. I make efforts or I get involved in my job/mission because I personally consider it important to put effort in this job/mission.

1. Not at all
2. Not really
3. A little
4. Moderate
5. Strong
6. Very strong
7. Completely/entirely

12. I make efforts or I get involved in my job/mission because putting effort in this job aligns with my personal values.

1. Not at all
2. Not really
3. A little
4. Moderate
5. Strong
6. Very strong
7. Completely/entirely

13. I make efforts or I get involved in my job/mission because putting efforts in this job has personal significance to me.

1. Not at all
2. Not really
3. A little
4. Moderate
5. Strong
6. Very strong
7. Completely/entirely

14. I make efforts or I get involved in my job/mission because I have fun doing my job/mission.

1. Not at all
2. Not really
3. A little
4. Moderate
5. Strong
6. Very strong
7. Completely/entirely

15. I make efforts or I get involved in my job/mission because what I do in my work is exciting.

1. Not at all
2. Not really
3. A little
4. Moderate
5. Strong
6. Very strong
7. Completely/entirely

16. I make efforts or I get involved in my job/mission because the work I do is interesting.

1. Not at all
2. Not really
3. A little
4. Moderate
5. Strong
6. Very strong
7. Completely/entirely

4. Internal Employability

When referring to the "organization", "employer" or "here" and you are "external", it is about the

organization where you perform your duties/tasks and not the organization where you are employed or to which you are administratively attached (unless of course you are directly hired) You are "external" when you perform your duties/tasks at the organisation different than the one where you are employed or the one where you are administratively attached with.

The following propositions are about job opportunities within this organization. Please indicate to what extend you agree with these propositions.

1. When I look for it, I have a big chance to get another job/mission in this organization

1. Completely disagree
2. Disagree
3. Partly agree
4. Agree
5. Completely agree

2. When I look for it, I have a big chance to get a better job/mission in this organization

1. Completely disagree
2. Disagree
3. Partly agree
4. Agree
5. Completely agree

3. I can easily find another job/mission instead of my current position

1. Completely disagree
2. Disagree
3. Partly agree
4. Agree
5. Completely agree

4. I can easily find a better job/mission instead of my current position

1. Completely disagree
2. Disagree
3. Partly agree
4. Agree
5. Completely agree

5. I can easily change job/mission here, if I would like to

1. Completely disagree
2. Disagree
3. Partly agree
4. Agree
5. Completely agree

6. I can easily find a better job/mission here, if I would like to

1. Completely disagree
2. Disagree
3. Partly agree
4. Agree
5. Completely agree

7. I am confident that I can quickly find another job/mission with this employer

1. Completely disagree
2. Disagree
3. Partly agree
4. Agree
5. Completely agree

8. I am confident that I can quickly find a better job/mission with this employer

1. Completely disagree
2. Disagree
3. Partly agree
4. Agree

5. Completely agree

Enquête afstudeeronderzoek rond motivatie en inzetbaarheid (Nederlands)

1. Welkom

Beste,

U staat op het punt deel te nemen aan een enquête voor een afstudeeronderzoek rond motivatie en inzetbaarheid.

Er zijn geen "goede" of "slechte" antwoorden en u kan de vragenlijst op elk ogenblik stoppen.

Het invullen van de vragenlijst is volledig anoniem en neemt niet meer dan 10 minuten in beslag

Voor verdere vragen kan u steeds terecht bij Bert Vanaken (bert.vanaken@focus-cs.be, 0486/551682)

Hartelijk dank voor uw deelname aan mijn onderzoek. Uw feedback is belangrijk!

2. Algemene informatieve

Wanneer er naar de organisatie verwezen wordt en u bent "extern", dan gaat dit over de organisatie waar u uw taken uitvoert en dus niet over de organisatie waar u werknemer bent of waaraan u administratief verbonden bent (tenzij u natuurlijk rechtstreeks ingehuurd bent).

U bent "extern" wanneer u uw taken/opdracht uitvoert bij de organisatie anders dan deze waar u werknemer bent of waaraan u administratief verbonden bent.

1. Wat is uw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

2. Wat is uw leeftijd? (in jaren)

3. Wat is uw hoogste opleidingsniveau?

- ☐ Middelbaar
- ☐ Bachelor
- ☐ Master
- ☐ Doctoraat
- ☐ Overige

4. Wat is uw niveau in de organisatie?

- ☐ Uitvoerend
- ☐ Leidinggevend
- ☐ Overige

5. Hoe lang werkt u reeds voor deze organisatie?

6. Bent u intern (werknemer) of extern (ingehuurd door de organisatie waar u uw taken uitvoert voor bepaalde

duur- zie ook bovenaan de pagina voor de definitie van extern)?

- ☐ Intern
- ☐ Extern

7. Indien u extern bent, werkt u dan als werknemer of op zelfstandige basis bij het bedrijf

waaraan u administratief verbonden bent?

- ☐ Werknemer
- ☐ Zelfstandig

3. Motivatie

In welke mate komen onderstaande stellingen overeen met de redenen waarom u zich inspant of zou inspannen voor uw werk?

1. Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk om de goedkeuring van anderen (bv. leidinggevende, collega's, familie, klanten,...) te krijgen

1. Helemaal niet
2. Niet echt
3. Een beetje
4. Matig
5. Sterk
6. Heel sterk
7. Volledig

2. Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk omdat anderen (bv. leidinggevende, collega's, familie, klanten,...) me meer zullen waarderen enkel en alleen als ik moeite doe voor mijn job/opdracht.

1. Helemaal niet
2. Niet echt
3. Een beetje
4. Matig
5. Sterk
6. Heel sterk
7. Volledig

3. Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk om de kritiek van anderen (bv. leidinggevende, collega's, familie, klanten,...) te vermijden.

1. Helemaal niet
2. Niet echt
3. Een beetje
4. Matig
5. Sterk
6. Heel sterk
7. Volledig

4. Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk omdat anderen (bv. leidinggevende, collega's, familie, klanten,...) me enkel financieel zullen belonen als ik moeite doe voor mijn job/opdracht.

1. Helemaal niet
2. Niet echt
3. Een beetje
4. Matig
5. Sterk
6. Heel sterk
7. Volledig

5. Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk omdat anderen (bv. leidinggevende, collega's, familie, klanten,...) me jobzekerheid bieden enkel als ik voldoende moeite doe voor mijn job/opdracht.

1. Helemaal niet

2. Niet echt
3. Een beetje
4. Matig
5. Sterk
6. Heel sterk
7. Volledig

6. Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk omdat anderen me dreigen te ontslaan als ik niet voldoende moeite doe voor mijn werk

1. Helemaal niet
2. Niet echt
3. Een beetje
4. Matig
5. Sterk
6. Heel sterk
7. Volledig

7. Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk omdat ik mezelf wil bewijzen dat ik het kan.

1. Helemaal niet
2. Niet echt
3. Een beetje
4. Matig
5. Sterk
6. Heel sterk
7. Volledig

8. Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk omdat ik dan pas trots kan zijn over mezelf.

Helemaal niet

1. Niet echt
2. Een beetje
3. Matig
4. Sterk
5. Heel sterk
6. Volledig

9. Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk omdat ik me anders beschaamd zou voelen.

1. Helemaal niet
2. Niet echt
3. Een beetje
4. Matig
5. Sterk
6. Heel sterk
7. Volledig

10. Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk omdat ik me anders slecht zou voelen over mezelf.

1. Helemaal niet
2. Niet echt
3. Een beetje
4. Matig
5. Sterk
6. Heel sterk
7. Volledig

11. Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk omdat ik het persoonlijk belangrijk vind om moeite te doen voor mijn werk.

1. Helemaal niet
2. Niet echt
3. Een beetje
4. Matig

5. Sterk
6. Heel sterk
7. Volledig

12. Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk omdat moeite doen voor dit werk in lijn ligt van mijn andere waarden.

1. Helemaal niet
2. Niet echt
3. Een beetje
4. Matig
5. Sterk
6. Heel sterk
7. Volledig

13. Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk omdat ik het zinvol vind om moeite te doen voor dit werk.

1. Helemaal niet
2. Niet echt
3. Een beetje
4. Matig
5. Sterk
6. Heel sterk
7. Volledig

14. Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk omdat ik me amuseer op het werk.

1. Helemaal niet
2. Niet echt
3. Een beetje
4. Matig
5. Sterk
6. Heel sterk
7. Volledig

15. Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk omdat ik deze job/opdracht boeiend vind.

1. Helemaal niet
2. Niet echt
3. Een beetje
4. Matig
5. Sterk
6. Heel sterk
7. Volledig

16. Ik span mij in of zou me inspannen voor mijn werk omdat ik dit soort werk heel interessant vind.

1. Helemaal niet
2. Niet echt
3. Een beetje
4. Matig
5. Sterk
6. Heel sterk
7. Volledig

4. Interne inzetbaarheid

Wanneer er naar "de organisatie", "werkgever" of "hier" verwezen wordt en u bent "extern", dan gaat dit over de organisatie waar u uw taken uitvoert en dus niet over de organisatie waar u werknemer bent of waaraan u administratief verbonden bent (tenzij u natuurlijk rechtstreeks ingehuurd bent)

U bent "extern" wanneer u uw taken/opdracht uitvoert bij de organisatie anders dan deze waar u werknemer bent of waaraan u administratief verbonden bent.

De volgende stellingen gaan over de jobmogelijkheden binnen de organisatie. Gelieve aan te duiden in welke mate u akkoord gaat met volgende stellingen.

1. Ik heb een grote kans om hier een andere job/opdracht te krijgen, als ik daarnaar zou zoeken.

1. Helemaal niet akkoord
2. Niet akkoord
3. Deels akkoord
4. Akkoord
5. Helemaal akkoord

2. Ik heb een grote kans om hier een betere job/opdracht te krijgen, als ik daarnaar zou zoeken.

1. Helemaal niet akkoord
2. Niet akkoord
3. Deels akkoord
4. Akkoord
5. Helemaal akkoord

3. Ik kan hier gemakkelijk een andere job/opdracht vinden, in plaats van mijn huidige functie.

1. Helemaal niet akkoord
2. Niet akkoord
3. Deels akkoord
4. Akkoord
5. Helemaal akkoord

4. Ik kan hier gemakkelijk een betere job/opdracht vinden, in plaats van mijn huidige functie.

1. Helemaal niet akkoord
2. Niet akkoord
3. Deels akkoord
4. Akkoord
5. Helemaal akkoord

5. Ik kan hier gemakkelijk van job/opdracht veranderen, als ik dat zou willen.

1. Helemaal niet akkoord
2. Niet akkoord
3. Deels akkoord
4. Akkoord
5. Helemaal akkoord

6. Ik kan hier gemakkelijk een betere job/opdracht vinden, als ik dat zou willen.

1. Helemaal niet akkoord
2. Niet akkoord
3. Deels akkoord
4. Akkoord
5. Helemaal akkoord

7. Ik ben ervan overtuigd dat ik snel een andere job/opdracht kan vinden bij deze werkgever.

1. Helemaal niet akkoord
2. Niet akkoord
3. Deels akkoord
4. Akkoord

5. Helemaal akkoord
8. Ik ben ervan overtuigd dat ik snel een betere job/opdracht kan vinden bij deze werkgever.

1. Helemaal niet akkoord
2. Niet akkoord
3. Deels akkoord
4. Akkoord
5. Helemaal akkoord

Enquête motivation et employabilité (Français)

1. Bienvenue

Vous êtes sur le point de participer à une enquête pour une thèse de recherche sur la motivation et l'employabilité.

Il n'y a pas de "bonnes", ni de "mauvaises" réponses et vous pouvez y mettre fin à tout instant.

Remplir ce questionnaire ne vous prendra pas plus de 10 minutes.

Pour de plus amples informations à ce sujet, vous pouvez contacter Bert Vanaken

(bert.vanaken@focus-cs.be, 0486/551682)

Je vous remercie d'avance, de votre collaboration. Votre feedback est important!

2. Informations generals

Lorsqu'on se réfère à l'organisation et vous seriez un "externe", alors il s'agit de l'organisation où vous effectuez vos tâches et ne donc pas de l'organisation où vous êtes employé ou à laquelle vous êtes lié administrativement.

Vous êtes "externe" quand vous effectuez vos tâches/projet dans une organisation autre que l'organisation où vous êtes employé ou à laquelle vous êtes lié administrativement.

1. Quel est votre sexe?

- ☐ Masculin
- ☐ Féminin

2. Quel est votre age? (en années)

3. Quel est votre niveau d'étude?

- ☐ Sécondaire
- ☐ Bachelor
- ☐ Master
- ☐ Doctorat
- ☐ Autre

4. Quel est votre niveau dans l'organisation?

- ☐ Exécutif
- ☐ Management
- ☐ Autre

5. Depuis combien de temps vous travaillez pour cette entreprise/organisation?

6. Êtes-vous interne (employé) ou externe (embauché par l'organisation pour une mission bien déterminée et pour une durée déterminée- voir aussi ci-dessus pour la définition "externe") ?

- ☐ Interne
- ☐ Externe

7. Dans le cas où vous seriez externe, travaillez-vous alors comme employé ou sous le statut d'indépendant pour la société à laquelle vous êtes lié administrativement?

- ☐ Employé
- ☐ Indépendant

3. Motivation

Les individus peuvent faire des efforts au travail pour différentes raisons. Ce questionnaire permet de comprendre avec précision ces raisons. Pour chaque proposition qui suit, veuillez indiquer votre degré d'accord en ce qui concerne les différentes raisons qui vous conduisent à déployer des efforts dans votre travail actuel. Nous entendons ici les efforts intellectuels, physiques et mentaux que vous déployez dans votre travail.

1. Je fait des efforts dans mon travail pour obtenir l'approbation de certains (mes supérieur, collègues, clients, famille ...).

- 1. Pas du tout pour cette raison
- 2. Très peu
- 3. Un peu
- 4. Modérément
- 5. Fortement
- 6. Très fortement
- 7. Exactement pour cette raison

2. Je fait des efforts dans mon travail pour me faire respecter davantage par certains (mes supérieur, collègues, clients, famille ...).

- 1. Pas du tout pour cette raison
- 2. Très peu
- 3. Un peu
- 4. Modérément
- 5. Fortement
- 6. Très fortement
- 7. Exactement pour cette raison

3. Je fait des efforts dans mon travail pour éviter les critiques de certains (mes supérieur, collègues, clients, famille ...).

- 1. Pas du tout pour cette raison
- 2. Très peu
- 3. Un peu
- 4. Modérément
- 5. Fortement
- 6. Très fortement
- 7. Exactement pour cette raison

4. Je fait des efforts dans mon travail essentiellement parce que mes supérieurs me récompenseront financièrement.

- 1. Pas du tout pour cette raison
- 2. Très peu
- 3. Un peu

4. Modérément
5. Fortement
6. Très fortement
7. Exactement pour cette raison

5. Je fait des efforts dans mon travaille parce que mes supérieurs m'assurent une plus grande sécurité d'emploi.

1. Pas du tout pour cette raison
2. Très peu
3. Un peu
4. Modérément
5. Fortement
6. Très fortement
7. Exactement pour cette raison

6. Je fait des efforts dans mon travaille car je risque de perdre mon emploi si je ne fais pas assez d'efforts au travail.

1. Pas du tout pour cette raison
2. Très peu
3. Un peu
4. Modérément
5. Fortement
6. Très fortement
7. Exactement pour cette raison

7. Je fait des efforts dans mon travaille car je dois me prouver à moi-même que j'en suis capable.

1. Pas du tout pour cette raison
2. Très peu
3. Un peu
4. Modérément
5. Fortement
6. Très fortement
7. Exactement pour cette raison

8. Je fait des efforts dans mon travaille parce qu'ainsi, je me sens fier de moi.

1. Pas du tout pour cette raison
2. Très peu
3. Un peu
4. Modérément
5. Fortement
6. Très fortement
7. Exactement pour cette raison

9. Je fait des efforts dans mon travaille parce qu'autrement, j'aurais honte de moi.

1. Pas du tout pour cette raison
2. Très peu
3. Un peu
4. Modérément
5. Fortement
6. Très fortement
7. Exactement pour cette raison

10. Je fait des efforts dans mon travaille parce qu'autrement, je me sentirais mal face à moi-même.

Pas du tout pour cette raison

1. Très peu
2. Un peu
3. Modérément
4. Fortement
5. Très fortement
6. Exactement pour cette raison

11. Je fait des efforts dans mon travaille car je considère qu'il est important de faire des efforts

dans ce travail.

1. Pas du tout pour cette raison
2. Très peu
3. Un peu
4. Modérément
5. Fortement
6. Très fortement
7. Exactement pour cette raison

12. Je fait des efforts dans mon travaille car ce travail correspond bien à mes valeurs personnelles.

1. Pas du tout pour cette raison
2. Très peu
3. Un peu
4. Modérément
5. Fortement
6. Très fortement
7. Exactement pour cette raison

13. Je fait des efforts dans mon travaille car ce travail a une signification personnelle pour moi.

1. Pas du tout pour cette raison
2. Très peu
3. Un peu
4. Modérément
5. Fortement
6. Très fortement
7. Exactement pour cette raison

14. Je fait des efforts dans mon travaille parce que j'ai du plaisir à faire ce travail.

1. Pas du tout pour cette raison
2. Très peu
3. Un peu
4. Modérément
5. Fortement
6. Très fortement
7. Exactement pour cette raison

15. Je fait des efforts dans mon travaille car ce que je fais dans mon travail est stimulant.

1. Pas du tout pour cette raison
2. Très peu
3. Un peu
4. Modérément
5. Fortement
6. Très fortement
7. Exactement pour cette raison

16. Je fait des efforts dans mon travaille parce que le travail que je fais est intéressant.

1. Pas du tout pour cette raison
2. Très peu
3. Un peu
4. Modérément
5. Fortement
6. Très fortement
7. Exactement pour cette raison

4. Employabilité interne

Quand on se réfère à "l'organisation actuelle" , "l'employeur" ou "entreprise actuelle" et vous êtes un "externe", alors il s'agit de l'organisation où vous exécutez vos tâches/missions et ne donc pas de l'organisation où vous êtes employé ou à laquelle vous êtes lié administrativement.

Vous êtes "externe" quand vous effectuez vos tâches/projet dans une organisation autre que l'organisation où vous êtes employé ou à laquelle vous êtes lié administrativement.

Les énoncés suivants portent sur les opportunités d'emploi au sein de votre organisation actuelle.

Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants.

1. J'ai de fortes chances de décrocher un autre job/mission dans mon entreprise actuelle, si je me mettais à chercher.

1. Pas du tout d'accord
2. Pas d'accord
3. En partie d'accord
4. D'accord
5. Tout à fait d'accord

2. J'ai de fortes chances de décrocher un meilleur job/mission dans mon entreprise actuelle, si je me mettais à chercher.

1. Pas du tout d'accord
2. Pas d'accord
3. En partie d'accord
4. D'accord
5. Tout à fait d'accord

3. Je peux facilement trouver un autre job/mission dans mon entreprise actuelle, en remplacement de ma fonction actuelle.

1. Pas du tout d'accord
2. Pas d'accord
3. En partie d'accord
4. D'accord
5. Tout à fait d'accord

4. Je peux facilement trouver un meilleur job/mission dans mon entreprise actuelle, en remplacement de ma fonction actuelle

1. Pas du tout d'accord
2. Pas d'accord
3. En partie d'accord
4. D'accord
5. Tout à fait d'accord

5. Je peux facilement changer de job/mission dans mon entreprise actuelle, si je le voulais.

1. Pas du tout d'accord
2. Pas d'accord
3. En partie d'accord
4. D'accord
5. Tout à fait d'accord

6. Je peux facilement trouver un meilleur job/mission dans mon entreprise actuelle, si je le voulais.

1. Pas du tout d'accord
2. Pas d'accord
3. En partie d'accord
4. D'accord
5. Tout à fait d'accord

7. Je suis convaincu que je peux trouver rapidement un autre job/mission chez mon employeur actuel.

1. Pas du tout d'accord
2. Pas d'accord
3. En partie d'accord
4. D'accord
5. Tout à fait d'accord

8. Je suis convaincu que je peux trouver rapidement un meilleur job/mission chez mon employeur actuel.

1. Pas du tout d'accord
2. Pas d'accord
3. En partie d'accord
4. D'accord
5. Tout à fait d'accord

Bijlage 2: Correlatietabel opgedeeld volgens contract type

Tabel 1: Gemiddelden, standaarddeviatie en correlaties van alle variabelen opgesplitst volgens contract type

Variabelen	Gemiddelde (SD) Intern	Gemiddelde (SD) Extern	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Geslacht	-		(-)	-.12	-.15	-.08	-.08	-.06	-.08	.05	.08	.05	.02
2. Leeftijdscategorie	-		-.38**	(-)	.17	.08	.18	-.19	.02	-.19	-.00	.18	-.05
3. Opleidingsniveau	-		-.09	-.13	(-)	.14	.03	-.06	-.06	-.18	-.07	.09	-.11
4. Niveau in org (pos)	-		-.14	.24	.14*	(-)	.11	-.03	-.19	.04	.31**	.14	.12
5. Tijd in Organisatie (torg)	3.87 (1.76)	2.26 (1.05)	-.22	.51**	-.16	.31*	(-)	-.19	-.05	-.28**	-.05	-.02	.05
6. Extern sociaal (Extsoc)	3.75 (1.31)	3.73 (1.44)	-.09	-.14*	-.14	-.14	.14	(.80)	.58**	.30**	.13	-.03	-.05
7. Extern materieel (Extmat)	3.10 (1.14)	3.15 (1.37)	-.16	.11	-.27*	-.06	.15	.46**	(.69)	.22*	.02	-.04	-.05
8. Introjected (Introj)	4.84 (0.96)	4.56 (1.21)	-.14	-.12	-.02	-.06	.02	.22	.00	(.70)	.47**	.28**	-.06
9. Geïdentificeerd (Ident)	5.12 (0.96)	4.81 (1.40)	-.21	-.01	-.06	-.04	-.09	.07	-.06	.30*	(.78)	.48**	.19
10. Intrinsiek (Intrin)	5.30 (0.89)	4.90 (1.22)	-.15	.11	.07	.14	-.05	-.14	-.22	.26*	.43**	(.91)	.32**
11. Interne PE (IPE)	3.32 (0.73)	3.00 (0.83)	-.26*	.10	.13	.27*	.26*	-.05	-.00	-.07	.21	.22	(.92)

Noot: N intern=68, N extern=95. De getallen tussen haakjes op de diagonaal verwijzen naar de interne consistentie (Cronbachs Alpha). De getallen boven de diagonaal zijn de regressie coëfficiënten voor contract type=externe professionals

*p<0.05, ** p<0.01

Bijlage 3: Aanvullende analyse

Er werd een aanvullende regressieanalyse gedaan voor elke van de groepen (intern en extern) apart.

Tabel 1 toont de resultaten voor interne werknemers en tabel 2 de resultaten voor externe professionals.

Tabel 1: Multiple regressieanalyse met gepercipieerde interne inzetbaarheid als afhankelijke variabele (ctype=intern)

	Model1
Onafhankelijke variabelen	
Externe sociale regulatie (Extsoc)	-.03
Externe materiële regulatie (Extmat)	.06
Geintrojecteerde regulatie (Introj)	-.17
Geïdentificeerde regulatie (Ident)	.19
Intrinsieke motivatie (Intrin)	.19
R²	.09
Adjusted R²	.02
ΔR²	.09
F-value	1.26

Noot. N=68 voor ctype=1(intern) De waarden in de tabel zijn gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (β) .

*p<.05. **p<.01.

Tabel 2: Multiple regressieanalyse met gepercipieerde interne inzetbaarheid als afhankelijke variabele (ctype=extern)

	Model1	Model 2
Onafhankelijke variabelen		
Externe sociale regulatie (Extsoc)	.00	
Externe materiële regulatie (Extmat)	.00	
Geintrojecteerde regulatie (Introj)	-.22	
Geïdentificeerde regulatie (Ident)	.15	
Intrinsieke motivatie (Intrin)	.31**	.32**
R²	.14*	.10**
Adjusted R²	.09*	.09**
ΔR²	.14*	.10**
F-value	2.89*	10.43**

Noot. N=95 voor ctype=-1(extern) De waarden in de tabel zijn gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (β) .

*p<.05. **p<.01.